Zachowania Organizacyjne

Dr Dariusz Turek

CELE WYKŁADU:

- Zapoznanie się ze współczesnymi koncepcjami dotyczącymi dynamiki zachowań ludzi w organizacji ze szczególnym uwzględnieniem rodzajów zachowań organizacyjnych i przyczyn ich powstawania.

- Wyrobienie umiejętności analizy i oceny zjawisk związanych z różnorodnością zachowań organizacyjnych.

- Zdobycie wiedzy na temat tego, jak kształtować pożądane zachowania organizacyjne.

Plan i porządek wykładów

- Zachowania organizacyjne w perspektywie nauk społecznych
- Jednostka w organizacji: percepcja, osobowość, umiejętności i zdolności
- Jednostka w organizacji: emocje, postawy i motywacja
- Dynamika grup w organizacji: proces grypowy, zespół, komunikacja, podejmowanie decyzji
- Dynamika grup w organizacji: władza i przywództwo
- Organizacyjne uwarunkowania zachowań: struktury, polityka, kultura
- Pomiar zachowań w organizacji
- Zarządzanie zmianami w organizacji

LITERATURA

Literatura obowiązkowa:

2. J. Greenberg, *Behavior in Organizations*, Prentice Hall, New Jersey 2011.
3. S.P. Robbins, T.A. Judge, *Zachowania w organizacji*, PWE, Warszawa 2011.

Literatura uzupełniająca:

1. B. Kożusznik, *Zachowania człowieka w organizacji*, PWE, Warszawa 2011.
2. Cz. Sikorski, *Zachowania ludzi w organizacji*, PWN, Warszawa 1998.
3. D. Turek, *Kontrproduktywne zachowania pracowników w organizacji. Przejawy, uwarunkowania, ograniczanie*, Difin, Warszawa 2012.

Czym się zajmiemy?

Zachowania Organizacyjne (*Organizational Behavior* – OB)

Obszar badań dotyczących wpływu podmiotowych, grupowych i strukturalnych czynników na zachowania jednostek w organizacji, które to zachowania przyczyniają się do wzrostu efektywności organizacji (Robbins, Judge, 2009).

Multidyscyplinarny obszar badań, w którym poszukuje się wiedzy o zachowaniach człowieka w środowisku zawodowym rozpatrując wymiar indywidualny, grupowy i organizacyjny. *Wiedza ta służy poprawie funkcjonowania organizacji i dobrostanu jednostki.* (Greenberg, 2011)

OB jako naukowy obszar badań

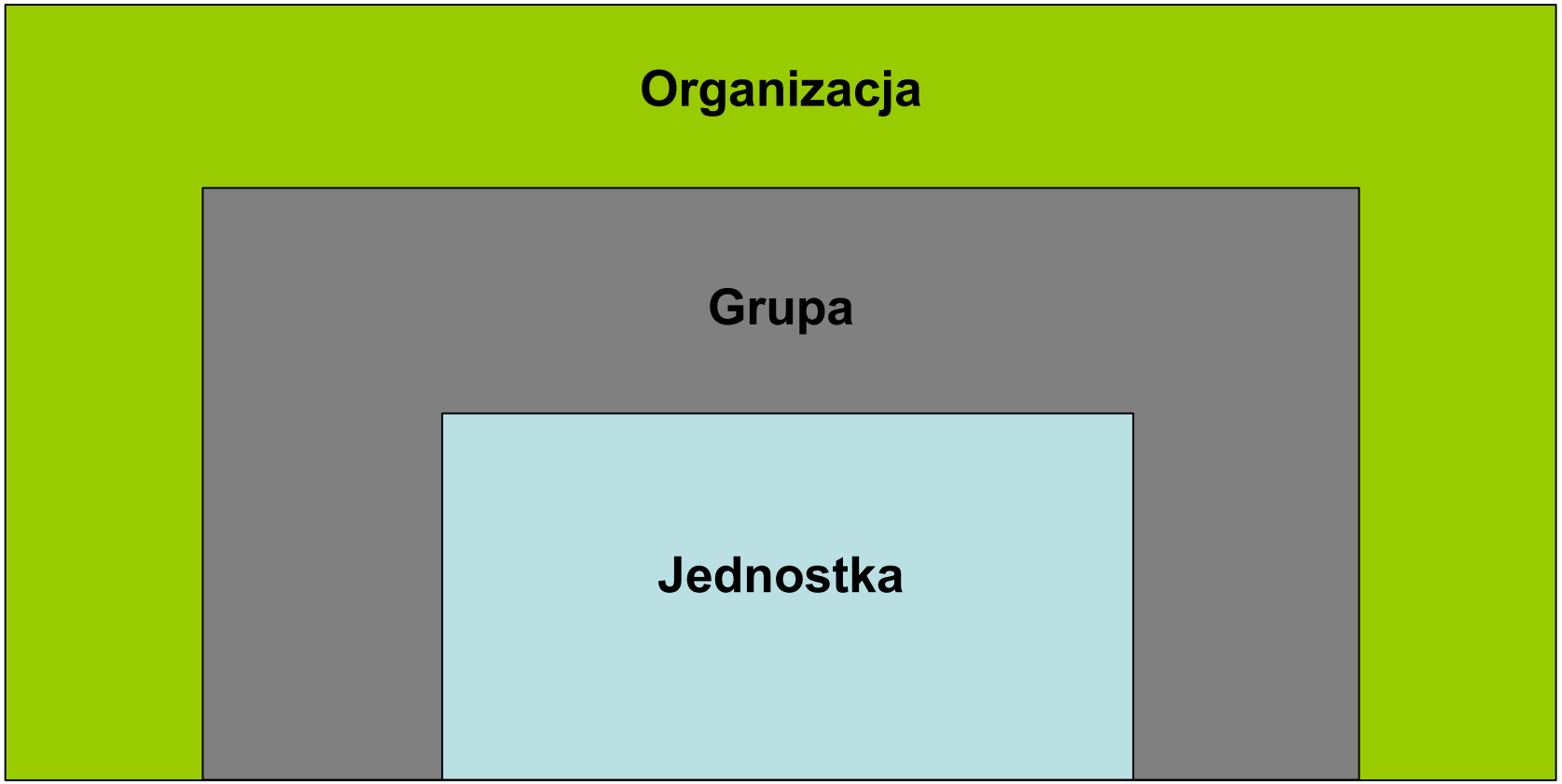
Badacze posługując się metodologią nauk społecznych (głównie psychologii, socjologii i antropologii), przy użyciu testów, eksperymentów i obserwacji starają się odpowiedzieć na szereg praktycznych pytań, np.

- *Co zrobić, aby pracownicy zachowywali się zgodnie z celami i misją firmy?*
- *W jaki sposób wpływać na większa zaangażowanie się pracownika w pracę?*
- *Co zrobić, aby pracownicy byli bardziej twórczy i innowacyjni?*
- *Jak ustanawiać cele, aby podnieść wydajność pracy?*
- *Co zrobić, aby ludzie lepiej komunikowali się ze sobą i współpracowali?*

Zachowania organizacyjne – nauka interdyscyplinarna

- **Psychologia** (percepcja, uczenie się, osobowość, zdolności, emocje, postawy, motywacja, podejmowanie decyzji)
- **Socjologia** (dynamika grupowa, współpraca, struktura, komunikacja, władza)
- **Antropologia** (przywództwo, kultura)
- **Nauki polityczne** (konflikty, władza)
- **Zarządzanie** (zmiany organizacyjne)
- **Ekonomia** (podejmowanie decyzji)

Trzy poziomy badania OB



Dlaczego wiedza o zachowaniach jest istotna?

•Pracownicy, którzy odczuwają satysfakcję z pracy są bardziej produktywni i innowacyjni.

•Pracownicy, którzy odczuwają, że są taktowani sprawiedliwe i uczciwie przejawiają więcej zachować prospołecznych, obywatelskich, są bardziej wydajni i rzadziej rezygnują z pracy.

• Pracownicy, którzy są poniżani i źle traktowani częściej kradną, defraudują zasoby, i sabotują obowiązki.

•Firmy, które szanują swoich pracowników, zapewniając im dogodne warunki pracy wykazują się większą konkurencyjnością na rynku.

•Firmy oferujące bogatszy zestaw czynników motywujących dla pracowników, osiągają lepsze wyniki finansowe.

Krótka historia OB

Frederick Winslow Taylor jako praojciec zachowań organizacyjnych.

- Motywacja finansowa (akordowa) czyni pracownika wydajniejszym
- Kierownik (majster) ma planować, kierować i oceniać proces pracy robotników.

Problem jaki mamy z Taylorem to dehumanizacja/robotyzacja pracownika

Era behawioralna - geneza

- Nie ma jednomyślności, co do powstania
- Prace Wundta („Podstawy psychosocjologicznej psychologii”, twórca laboratorium badającego ludzkie zachowania – 1879)
- Kreitner, Kinicki: lata 30 – negocjacje zbiorowe pomiędzy związkami zawodowymi a kierownictwem w Stanach Zjednoczonych
- Eksperyment Hawthorne

Era behawioralna - geneza

- **R. Owen** – 1771-1858 – jako pierwszy dostrzega, ze jakość pracy to konsekwencja dobrostanu pracownika
- **H. Münsterberg** – pierwsze próby wykorzystania psychologii w biznesie, wydajność można podnieść poprzez wyszukanie najodpowiedniejszej osoby do wykonania zadania (*Psychology: General and Applied* - 1914)
- **E. Mayo** i F.J. **Roethlisberger** (twórca przedmiotu nauczania na studiach: zachowania organ.) – pracownicy będą usilniej pracować, jeśli uznają iż kierownictwo troszczy się o ich dobrobyt i będzie poświęcać im szczególną uwagę
- **A. Maslow** – człowiek jest motywowany przez potrzeby układające się w hierarchie
- **D. McGregor** – teoria X (ludzi trzeba nakłaniać do pracy) i Y (pracownicy są cennym zasobem i odpowiednio ludzie chcą pracować)

McGregora teoria X i Y

Założenia teorii X

2. Ludzie nie lubią pracować i starają się unikać pracy
3. Ponieważ ludzie nie lubią pracować, menedżerowie muszą ich nadzorować, zmuszać i karać
4. Ludzie wolą by nimi kierowano, unikają odpowiedzialności, maja niewielkie ambicje

Założenia teorii Y

2. Praca jest częścią życia
3. Ludzie są wewnętrznie motywowani
4. We właściwych warunkach ludzie dążą do podjęcia odpowiedzialności
5. Ludzie są zdolni do bycia nowatorskimi

OB jako odpowiedź na przemiany globalizacji i technologii

1. Jak w erze *infotech* organizować prace ludzi?
2. Jak odpowiadać na zmiany kulturowe i obyczajowe w środowisku zawodowym?
3. Jak odpowiadać na coraz większe wymagania wobec pracowników?
4. Jak integrować ekspats-ów w środowisku zawodowym?
5. Jak odpowiadać na zmiany demograficzne na rynku pracy?
6. Jak odpowiadać na podaż kompetencji na rynku pracy?
7. Jak reagować na nowe oczekiwania i wymagania pracowników?

Typy (bądź wskaźniki) zachowań w miejscu pracy

- Produktywność – rozumiana jako zachowania związane ze sprawnością i efektywnością pracy.
- Kontrproduktywność – zachowania sprzeczne z zasadami w miejscu pracy i wpływające na spadek efektywności całej organizacji i/lub jej członków.
- Absencja uchylanie się od pracy wynikające ze złej organizacji pracy, z niskiego poziomu technologii lub ze złych stosunków interpersonalnych.
- Rezygnacja zachowanie związane z wycofaniem się, wymuszone sytuacją związane ze złą organizacją lub nieprzystosowaniem jednostki do wymagań organizacyjnych lub technologicznych.

Typy (bądź wskaźniki) zachowań w miejscu pracy

- Satysfakcja – pozytywna postawa wobec pracy i współpracowników.

- Obywatelskość – zachowania wykraczające poza rolę zawodową (np. pomoc i wspieranie innych).

- Korporacyjne zachowania przedsiębiorcze (intra-przedsiębiorczość) – zachowania związane z inicjowaniem nowych przedsięwzięć lub projektów wewnątrz organizacji.

- Zachowania innowacyjne – zachowania polegające na generowaniu i wdrażaniu pomysłów w organizacji.

Jednostka w organizacji

Co jest jednym z głównych motywów OB?

Wyobraź sobie, że dostałeś niską ocenę z ważnego egzaminu. Oczywiście jesteś niezadowolony. Ale czy możesz powiedzieć, że ocena ta była niesprawiedliwa??

Jakie **kryteria** bierzesz pod uwagę, gdy orzekasz, że otrzymana ocena była niesprawiedliwa??

OJ – co to jest???

Kryteria:

3. Czy nauczyciel ocenił mój wkład, mój wysiłek, moje odpowiedzi sprawiedliwie w stosunku do odpowiedzi innych?
4. Czy ocenił mój wkład, mój wysiłek, moje odpowiedzi zgodnie ustanowionymi zewnętrznie kryteriami?
5. Czy potraktował mnie z godnością i szacunkiem?
6. Czy dostatecznie dobrze wyjaśnił mi przyczyny otrzymanej oceny i udzielił mi wskazówek, co mogę zrobić aby poprawić ocenę?

OJ – Organizational Justice

Sprawiedliwość organizacyjna - *ogólne poczucie jednostki obejmujące to, co jej zdaniem jest uczciwe w miejscu pracy, a dotyczące kwestii wszelkiego rodzaju podziału (np. wynagrodzeń, możliwości rozwoju, stanowisk, itp.), –* ***sprawiedliwość dystrybutywna****, procedur (kryteriów awansowania, premiowania, itp.) –* ***sprawiedliwość proceduralna****, interakcji społecznych (zasad komunikacji, szacunku, informacji zwrotnej, itp.) –* ***sprawiedliwość interpersonalna****, a także informacji (wykorzystania informacji w procesach decyzyjnych) –* ***sprawiedliwość informacyjna***

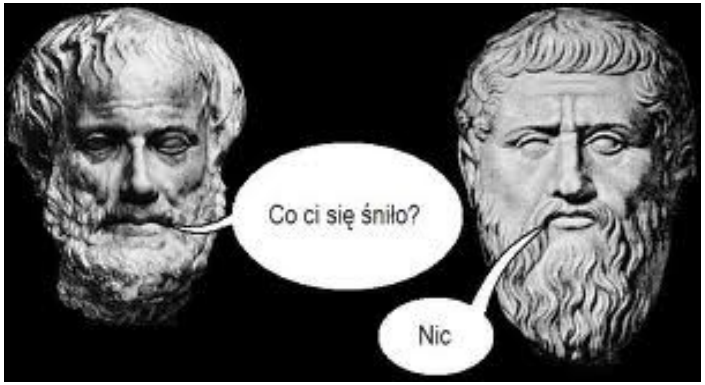
Co jest sprawiedliwe w organizacji??

Czy sprawiedliwe jest?

3. Obiektywnie nic nie jest sprawiedliwe!
4. Równo wynagradzać wszystkich pracowników!
5. Tworzyć precyzyjne procedury od których nie ma odwołania!
6. Traktowanie jednych pracowników lepiej względem innych!
7. Przekazywać decyzje komunikacją jednokierunkową!
8. To, co w jednym kraju sprawiedliwe to w innym może być niesprawiedliwe!

OJ a filozoficzne teorie sprawiedliwości

Przez całe wieki problem sprawiedliwości był domeną filozofów i zajmował centralne miejsce w filozofii moralnej
S. Fleischacker, *A Short History of Distributive Justice*, Harvard University Press, Cambridge 2004.



Historia sprawiedliwości to historia filozofii

- Starożytność - Platon, Arystoteles
- Oświecenie - Hobbes, Locke, Rousseau, Kant
- Utylitaryzm - Mill
- Filozofia współczesna - Rawls, Noizick, Walzer
- Ekonomia i filozofia polityczna - Sen, Nassbaum

OJ – a historia zarządzania

- **Taylor i Emerson** - efektywność pracownika obok wadliwego systemu wynagradzania, czy nieracjonalnych metod pracy jest uzależniona od funkcjonowania sprawiedliwych norm w środowisku zawodowym (np. Inżynieria efektywności)
- **Fayol** - brak sprawiedliwości w dystrybucji wynagrodzeń i interakcjach społecznych ogranicza wydajność zatrudnionych i rodzi dodatkowe nieporozumienia i konflikty
- ***Human Relations*** (m.in. Mayo, Follet) - sprawiedliwe i uczciwe traktowanie, oraz informowanie pracowników o podejmowanych decyzjach wzmacnia identyfikację z organizacją i zaangażowanie w wykonywane obowiązki.
- **Stouffer** i inni (lata 40. XX) – zjawisko deprywacji nagrody
- **Homas i Blau –** teoria wymiany
- **Adams** - *equity theory*
- **Thibaut i Walker** – sprawiedliwość proceduralna

Sprawiedliwość dystrybutywna

Def: *Jednostka ma poczucie sprawiedliwości, gdy jej wysiłek i wysiłek innych ludzi są proporcjonalne do otrzymanego rezultatu*.

Homas-Adams-Deutsch

Problemy:

5. Jak dzielić zasoby niepodzielne?
6. Jak oceniać rozdzielać zasoby, skoro ludzie przeceniają własny wkład?

Trzy reguły Deutscha i Leventhala:

- proporcjonalność (nagrody powinny być rozdzielanie w zależności od wkładu),
- równość (rozdzielać „równym po równo”)
- według potrzeb (rozdzielać więcej najbardziej potrzebującym pracownikom)

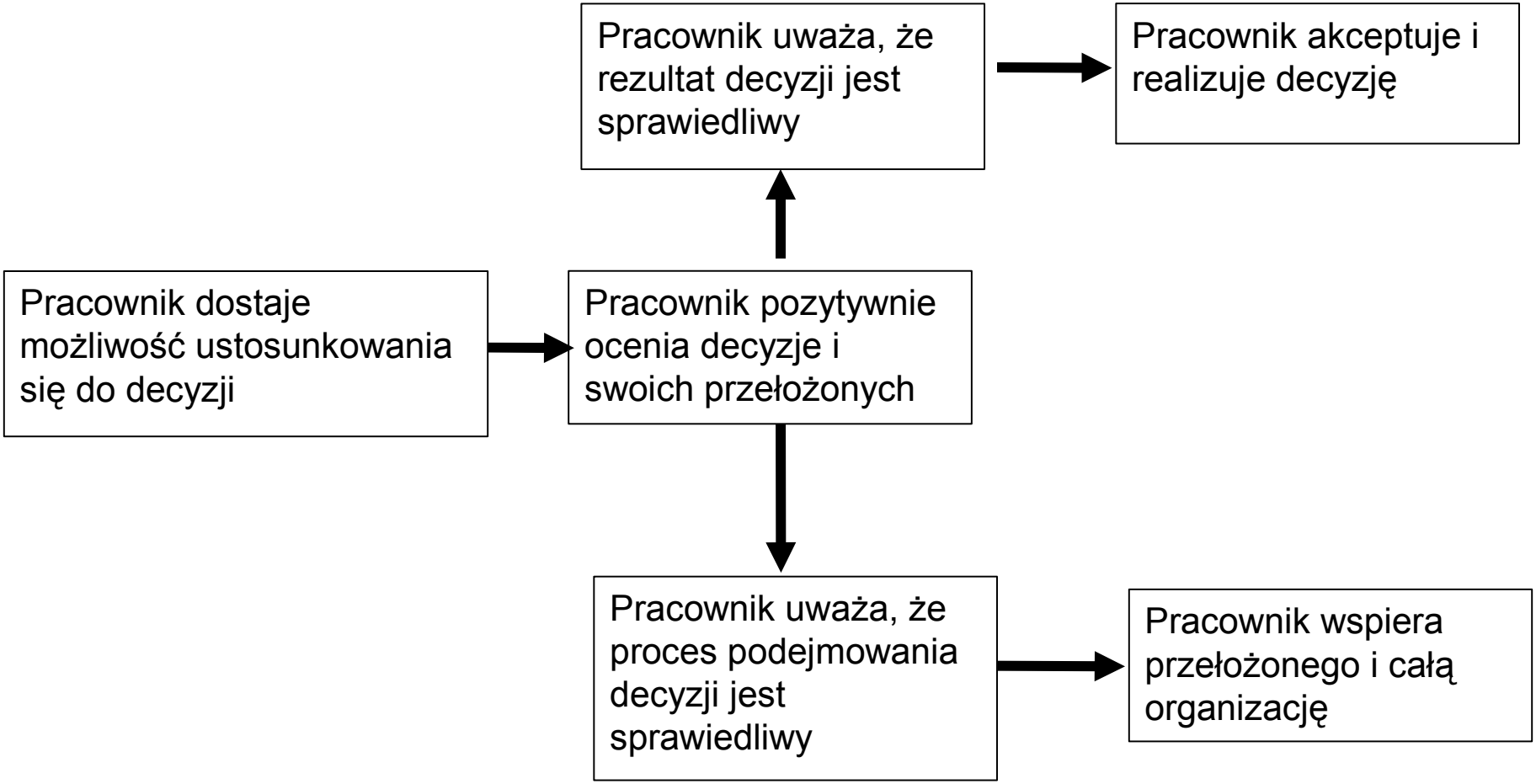
Sprawiedliwość proceduralna

Def: postrzegany *przez jednostkę proces (zbiór reguł) alokacji zasobów w organizacji*.

Thibaut i Walker; Greenberg

Leventhal	Greenberg
•Równości: wszyscy pracownicy powinni być traktowani tak samo; •Braku stronniczości w zakresie karania lub nagradzania; •Dokładności: decyzje powinny być podejmowane w oparciu o dokładne informacje; •Uczestnictwa: wszystkie zainteresowane strony mają możliwość udziału w podejmowaniu decyzji; •Naprawy: powinien występować proces odwołania lub inny mechanizm tłumaczenia zaistniałych błędów; •Etyki: normy etyki zawodowej są nienaruszalne	•Możliwość ustosunkowania się odnoście decyzji •Równości stosowania zasad •Dokładności informacji •Możliwości odwołania się od decyzji •Braku stronniczości w decyzjach

FAIR PROCESS EFFECT



Sprawiedliwość interakcji: wymiar informacyjny i interpersonalny

Def. sprawiedliwość interpersonalna to percepcja pracownika w zakresie tego, czy jest uczciwie i z szacunkiem traktowany przez innych, w szczególności kadrę kierowniczą.
Sprawiedliwością informacyjną to percepcje pracownika odnosząca się do informowania i wyjaśniania motywów podejmowania decyzji przez przełożonych.

Folger i Bies – siedem determinant sprawiedliwości:
- **uczciwa komunikacja**
- **zasada klarownych wyjaśnień**
- **zasada szacunku**
- **zasada poprawności politycznej**
- **informacja zwrotną.**
- **respektowanie prywatnych poglądów pracowników**
- **spójność komunikacji i zachowań**
- **bezstronność**

Determinanty OJ

Podmiotowe	Środowiskowe/organizacyjne
•Doświadczenie rekrutacyjne •Poczucie samoskuteczności •Płeć •Osobowość •Etyczne ideologie •Poczucie kontroli •Wrażliwość na sprawiedliwość •Wrażliwość na słuszność (uczciwość) •Zaufanie •Umiejętność odraczania gratyfikacji	•Uwarunkowania kulturowe •Normy i praktyki organizacyjne •Kultura organizacji •Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa •Struktura organizacji •Relacje z przełożonym •Praktyki HRM

Wyniki badań nad sprawiedliwością organizacyjną	Autorzy
•Nieetyczne zachowania; Tendencja do raportowania nieetycznych zachowań	Trevino, Weaver
•Poczucie satysfakcji; Zaangażowanie	Kumar, Bakhshi, Rani
•Wypalenie zawodowe	Liljegren, Ekberg
•Zachowania obywatelskie; Intencja odejścia z pracy	Zhang, Agarwal
•Dzielenie się wiedzą	Park, Yeon Son, Lee, Yun
•Produktywność; Motywacja do pozostania w obecnym miejscu pracy; Satysfakcja z pracy; Zaangażowanie; Zaufanie organizacyjne	Karriker
•Gotowość do uczenia się; Produktywność	Walumbwa, Cropanzano, Hartnell
•Dobrostan psychiczny	Schmitt, Dorfel
•Absencje w miejscu pracy	Shapira-Lishchinsky, Rosenblatt
•Wykonywanie zadań	DeConick, Johnson
•Kapitał intelektualny; Kapitał ludzki; Kapitał klientów; Kapitał strukturalny	Yaghoubi, Salarzehi, Maloudi, Yaghoubi
•Kapitał społeczny; Kapitał poznawczy; Kapitał relacji; Kapitał strukturalny	Yazdani, Yaghoubi
•Jakość wykonywanych usług	Simons, Roberson

Jak rozwijać OJ

1. Proces rekrutacji i derekrutacji pracowników
2. Motywacja i wynagradzanie pracowników
3. Tworzenie sprawiedliwych systemów komunikacji
4. Szkolenia pracowników

OJ a teorie postrzegania społecznego

Dlaczego OJ jest powiązane z teorią atrybucji??

Wyobraź sobie, że twój przełożony właśnie zwolnił jednego z twoich kolegów z pracy. Zadajesz sobie naturalne w tej sytuacji pytanie – Dlaczego on to zrobił?

- Czy to była konsekwencja systematycznego łamania przez tego pracownika zasad i norm organizacyjnych?

- Czy może, dlatego że twój przełożony to po prostu „psychopata organizacyjny”?

Dlaczego OJ jest powiązane z teorią atrybucji??

1. **Wewnętrzna atrybucja przyczynowości zachowań** – wyjaśnienie bazujące na działaniach za które jednostka jest odpowiedzialna.

2. **Zewnętrzna atrybucja przyczynowości zachowań** – wyjaśnienie bazujące na sytuacji, na które jednostka nie ma wpływu.

Dlaczego OJ jest powiązane z teorią atrybucji??

- **Teoria atrybucji** analizuje, w jaki sposób wyjaśniamy ludzkie zachowania – jak ludzie interpretują zachowanie innych, dokonując odpowiedniej atrybucji jego przyczyn, czyli przypisując je wewnętrznym predyspozycjom (cechy charakteru, motywacja, postawy) lub zewnętrznej sytuacji.

Fritz Heider – twórca teorii atrybucji, analizował reguły „psychologii naiwnej", czyli wiedzy którą ludzie posługują się przy interpretacji codziennych zdarzeń)

Dlaczego OJ jest powiązane z teorią atrybucji??

Atrybucje zdroworozsądkowe – często przy dokonywaniu atrybucji kierujemy się przesłankami racjonalnymi – teoria atrybucji Harolda Kelley'a (1973)

Potoczna wiedza psychologiczna często podsuwa logiczne wytłumaczenia ludzkich zachowań, jednak zgodnie z tym co stwierdził Kelley, jeżeli w codziennym życiu jakaś pojedyncza przyczyna postępowania człowieka jest oczywista, ludzie bagatelizują wpływ pozostałych czynników

Dlaczego OJ jest powiązane z teorią atrybucji??

Zgodnie z założeniami Kelley'a trzy czynniki (źródła informacji):

- **spójność,**
- **wybiórczość**
- **zgodność**

Decydują o tym, czy przyczyn czyjegoś zachowania poszukiwać będziemy w uwarunkowaniach wewnętrznych czy zewnętrznych.

Dlaczego OJ jest powiązane z teorią atrybucji??

Jesteś światkiem jak osoba w restauracji narzeka na jedzenie, obsługę, itd.. Zastanawiasz się dlaczego??

Dochodzisz do wniosku, że …

Nikt więcej nie narzeka (**wybiórczość jest mała**) → Ta osoba zawsze narzeka w tej restauracji (**spójność jest duża**) → Ta osoba narzeka także w innych sytuacjach (**zgodność jest mała**) → Narzeka gdyż jest osobą wymagającą (**wewnętrzna atrybucja**)

Inne osoby także narzekają (**wybiórczość jest duża**) → Ta osoba zawsze narzeka w tej restauracji (**spójność jest duża**) → Ta osoba nie narzeka w innych sytuacjach (**zgodność jest duża**) → Narzeka gdyż jest to zła restauracja (**zewnętrzna atrybucja**)

Błędy atrybucji a OJ

1. **Podstawowy błąd atrybucji –** skłonność do przypisywania cudzych zachowań czynnikom wewnętrznym, przy niedocenianiu roli sytuacyjnych wyznaczników tych zachowań.
2. **Asymetria atrybucji** – wyjaśnianie cudzych zachowań raczej czynnikami wewnętrznymi, a swoich raczej czynnikami zewnętrznymi.
3. **Egotyzm atrybucyjny** – tendencja do wyjaśniania własnych zachowań w pochlebny sposób.
4. **Egocentryzm atrybucyjny** – przecenianie własnego wkładu w jakiś wynik osiągany wspólnie z innymi osobami.
5. **Efekt fałszywej powszechności** – skłonność przeceniania stopnia rozpowszechnienia własnych postaw, poglądów i cech.
6. **Efekt fałszywego podobieństwa** – tendencja do pozytywnej ewaluacji innych osób do których mamy przekonanie, że są podobni do nas.
7. **Efekt samospełniającej się przepowiedni** (pozytywny – Pygmalion; negatywny – Golem).

Różnice indywidualne

Inspiracje teoretyczne

- **K. Darwin** – jako źródło selekcji naturalnej i adaptacji do środowiska – 1859
- **F. Galton** – wybitne zdolności są dziedziczone – 1982
- **J. Cattell** – wprowadzenie testu do badania zdolności umysłowych – 1890
- **Ch. Spearman** – inteligencja ogólna – 1863-1945
- **H. von Ebbinghaus** – pionierskie badania nad pamięcią – 1850-1909
- **I. Pawłow** – typologia układu nerwowego – 1923
- **A. Binet** – wiek umysłowy, pierwszy test inteligencji – 1905
- **W. Stern** – pojęcie ilorazu inteligencji (wiek umysłowy / wiek życia x 100) – 1921

Czym są różnice indywidualne?

- Różnice indywidualne (RI) polegają na tym, że jednostki (ludzie, zwierzęta) należące do tej samej populacji różnią się między sobą pod względem porównywalnych charakterystyk fizycznych i psychicznych

- Przedmiotem badań w zakresie RI, są tylko te zachowania bądź zjawiska psychiczne, które cechuje względna stałość i które pełnią ważne funkcje adaptacyjne (Inteligencja, zdolności specjalne, osobowość, temperament, style funkcjonowania jednostek – głównie style poznawcze)

Podstawowe terminy

- **Cecha** – względnie stała, charakterystyka dla jednostki, zgeneralizowana tendencja do określonych zachowań, przejawiająca się w różnych, spójnych z tą tendencją sytuacjach.

- **Zdolność** – to potencjalne możliwości jednostki, przejawiające się w poziomie (stopniu trudności i szybkości) wykonywania zadań i rozwiązywania problemów.

- **Wymiar** – odzwierciedla różnice indywidualne w postaci przestrzennej, tj pozycja jaką jednostka pod względem badanej charakterystyki zajmuje na osi, której przeciwstawne bieguny oznaczają największe i najmniejsze nasilenie badanego zjawiska

- **Typ** – kategoria na podstawie której klasyfikujemy osoby wg ustalonych kryteriów.

- **Styl** – względnie stały sposób przebiegu określonego procesu, czynności lub działania

Czy na pewno cechy?

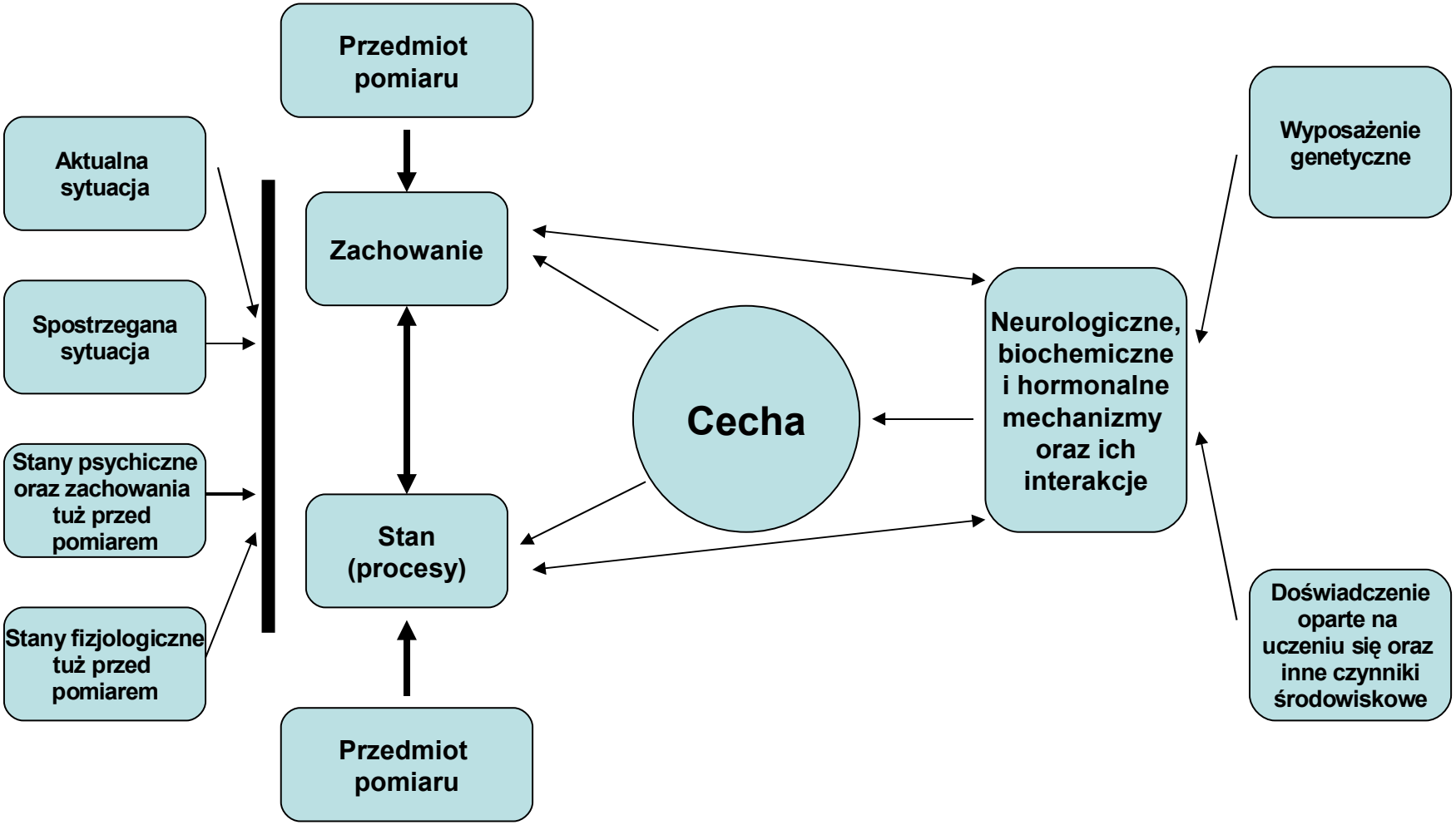
W. Mischel (1968)

- Cechy nie muszą istnieć realnie (tak jak, procesy psychiczne), gdyż są jedynie konstruktem służącym wytłumaczeniu spójności sytuacyjnej zachowania.
- Cechy trudno badać, gdyż to zmienne środowiskowe odpowiadają za konkretne zachowania.
- Cecha ma charakter zmiennej pośredniczącej między bodźcem a reakcją

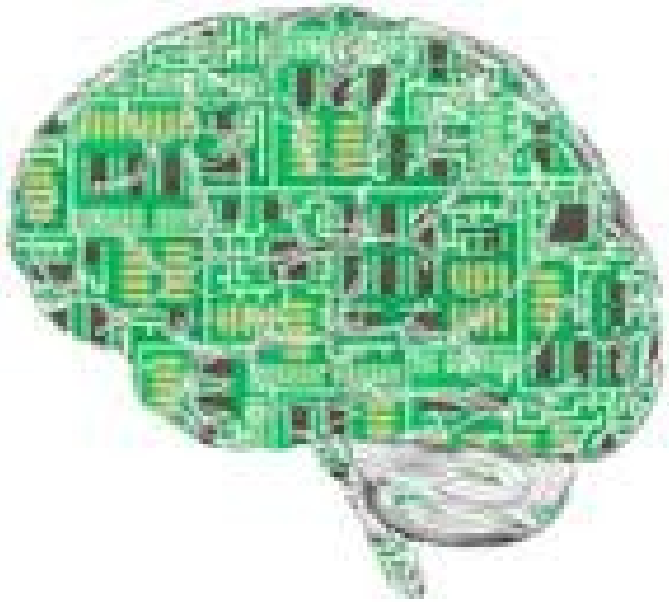
Jak wytłumaczyć wariancję zachowań?

Okoliczności	Dominujący wkład w wariancję zachowania	
	Środowisko	**Cecha**
Powtarzalność obserwacji zachowania	Jednorazowa	Wielokrotna
Czas trwania obserwacji zachowania	Krótki	Długi
Stopień różnorodności zachowań	Pojedyncze zachowania	Szeroki zakres zach.
Możliwość wyrażania zachowań	Ograniczona	Swobodna
Możliwość tworzenia sytuacji	Nie istnieje	Istnieje
Znajomość sytuacji	Nowa	Znajoma
Rodzaj sytuacji	Eksperyment	Naturalna

Hipotetyczny status cechy



Inteligencja



Trochę historii…

- Platon, opisując to, co współcześnie nazywamy inteligencją, odwoływał się do aktywności umysłu człowieka. Wymienił przy tym cztery zdolności: **myślenie**, **rozumienie**, **żywienie przekonań** i **snucie domysłów**. Funkcją poznawczą i siedliskiem tego, co współcześnie nazywa się inteligencją u Platona jest ta część duszy, którą nazwał on **rozumem**. Oprócz niej wyróżnił jeszcze **część impulsywną (emocje)**, a także część **pożądliwą**.

- Samo pojęcie **inteligencji** natomiast zawdzięcza swe istnienie w literaturze dzięki Cyceronowi, który używając słowa ***intelligentia***, opisywał nim zjawisko określane dzisiaj jako uzdolnienia intelektualne.

Czym jest inteligencja?

Od XIX wieku nastąpił gwałtowny rozwój psychologii i pojawiło się wiele różnych teorii odnoszących się do tego zagadnienia. Niektóre z nich to:

- **C. D. Spearman** stwierdza, że inteligencja człowieka stanowi ogólny
  i niezróżnicowany czynnik który przejawia się we wszystkich zachowaniach ludzkich angażujących takie procesy umysłowe, jak rozumowanie i wnioskowanie. Spearman opracował technikę analizy czynnikowej w której wyodrębnił powszechnie zwany czynnik *g* (ang. *general*), stanowiący do dnia dzisiejszego symbol inteligencji ogólnej.
- **W. Stern** - ogólna zdolność adaptacji do nowych warunków i do wykonywania nowych zadań.
- **E. Hunt** - zdolność przetwarzania informacji
- **G. A. Ferguson** - zdolność do uczenia się.
- **J. Piaget** - zdolność do rozwiązywania problemów.
- **E. G. Boring** - inteligencja jest tym, co mierzą testy inteligencji.

Współczesne podejścia:

- **J. Strelau** w swej koncepcji stwierdza, że „***inteligencja to konstrukt teoretyczny odnoszący się do względnie stałych warunków wewnętrznych człowieka, determinujących efektywność działań wymagających udziału typowo ludzkich procesów poznawczych. Warunki te kształtują się w wyniku interakcji genotypu, środowiska i własnej aktywności***”

- **E. Nęcka** zauważył, że nie istnieje coś takiego jak ogólne pojęcie inteligencji. Jest to proces złożony, jego elementami są pamięć i uwaga które w istotny sposób są modyfikowane przez chwilową wartość poziomu pobudzania. Zamiast terminu inteligencja proponuje on używanie bardziej adekwatnego pojęcia zwanego „formalną teorią intelektu” która polega na optymalizowaniu chwilowego poziomu pobudzania przy parametrach zadania i względnie trwałych, indywidualnych parametrach uwagi i pamięci.

Współczesne podejścia:

- **R. J. Sternberg** - Inteligencja to zdolność do przystosowania się do wymagań życia. Jest to zdolność do przetwarzania informacji, lecz szybkość nie jest rzeczą najważniejszą. Efektywność i giętkość strategii jest bardzo istotna w złożonych sytuacjach. Jest twórcą triarchicznej teorii (trzy subteorie):
- -subteoria kontekstu (funkcje inteligencji-po co jest inteligencja, czemu służy) – adaptacja, selekcja, zmiana
- -subteorie doświadczenia (w czym przejawia się inteligencja) – radzenie sobie z nowymi zadaniami, automatyzacja procesów
- -subteorie składników (komponentów)- metaskładniki, składniki wykonawcze, składniki nabywania wiedzy

Wyróżnił pojęcie **Inteligencji praktycznej -** znaczenie wiedzy praktycznej, czyli *know-how*, znaczenie rozróżnienia między umiejętnością myślenia a wykonaniem zadania, a także znaczenie umiejętności społecznych, będących istotną składową inteligencji praktycznej i mających istotny wpływ na to, jak ludzie radzą sobie z otaczającym światem

Jedna inteligencja? Czy wiele?

Trudności w jednoznacznym definiowaniu inteligencji i potrzeba uszczegółowienia, doprowadziły do wyodrębniania rozmaitych jej podziałów:

- D. O. Hebb dokonał podziału inteligencję biorąc pod uwagę jej genezę. Wyróżnił on **inteligencję A (uwarunkowany genetycznie potencjał)** i **B (zdolności przejawiające się w działaniu)**.
- P. E. Vernon, który odwołując się do teorii Spearmana twierdził, że inteligencja ma charakter strukturalny; występuje tu czynnik „g" i składające się na niego uzdolnienia: **werbalne** i **praktyczne**.
- R. B. Cattell natomiast swój podział inteligencji oparł na czynnikach: genetycznym i środowiskowym, nazywając pierwszy typ **inteligencją płynną**, a drugi **inteligencją skrystalizowaną** (zdolności werbalne, numeryczne, przestrzenne, techniczne, rozumowanie, społeczne)

Jedna inteligencja? Czy wiele?

H. Gardner wyliczył siedem typów inteligencji:

- **logiczno-matematyczna** czyli zdolność radzenia sobie z materiałem liczbowym;
- **językowa** która przejawia się na różne funkcje językowa, dźwięku;
- **muzyczna** czyli zdolność do produkowania i różnicowania dźwięków różniących się od siebie rytmem, wysokością, barwą;
- **przestrzenna** czyli zdolność do wiernego spostrzegania świata;
- **cielesno-kinestetyczna** czyli zdolność do kontrolowania ruchów własnego ciała do manipulacji;
- **interpersonalna** czyli zdolność do rozumienia innych ludzi do rozróżnienia ich nastrojów;
- **intrapersonalna** czyli zdolność w rozumieniu i znajomości samego siebie, własnych potrzeb i motywów.

Inteligencja emocjonalna

Inteligencja emocjonalna to:	Autorzy	Pomiar
Zbiór zdolności poznawczych do przetwarzania informacji emocjonalnych	J. D. Mayer, P. Salovey (2001)	Zadania testowe
Zbiór umiejętności radzenia sobie z emocjami, ujawnianych w realnych sytuacjach życiowych	D. Goleman (1997)	Obserwacja, kwestionariusze z pyt dotyczącymi radzenia sobie z emocjami.
Poczucie własnej skuteczności emocjonalnej – przekonanie o dobrym radzeniu sobie	K. V. Petrides, N. Fredrickson, A. Furnham (2004)	Podobnie
Zbiór cech osobowości sprzyjających adaptacji, takich jak optymizm, odporność na stres, samoakceptacja	R. Bar-On (2000)	Kwestionariusze typu. Osobowościowego

Problematyka badań inteligencji

Problem testów czystych kulturowo:

- nie da się skonstruować testu, którego wyniki byłyby niezależne od wpływu czynników kulturowych.
- na wyniki testu wpływa stopień obeznania rozwiązującego z typem sytuacji, w której znajdujące się, poziom wykształcenia, poziom rozwoju nauki w jego kraju, rola intelektualna osiągnięć w kręgu kulturowym, do którego przynależy.
- testy oderwane od życia nie mogą mierzyć inteligencji. Nawet w geometrii ma wpływ doświadczenie. Nie można więc mówić o skonstruowaniu testu pozbawionego specyfiki kulturowej.

Problematyka badań inteligencji

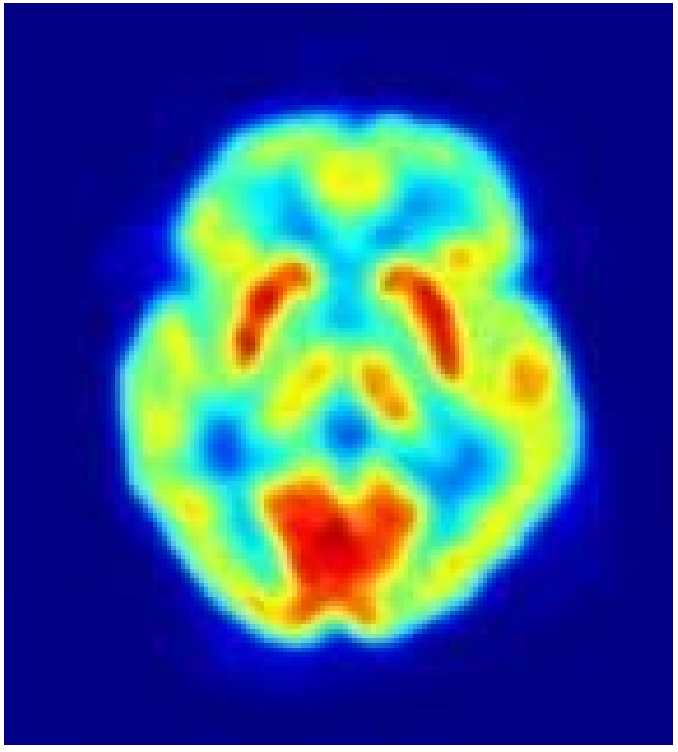
Problematyka stosowania testów do badania inteligencji:

- Zarzuca się, że testy mają sztuczny charakter oderwany od życia
- Nie mają trafności ekologicznej
- Zwraca się uwagę na różnice między zadaniami testowymi a zadaniami stojącymi przed nami w rzeczywistości
- W teście badany otrzymuje wszystkie potrzebne mu informacje
- Badany podlega silnemu sterowaniu z zewnątrz
- Badający mówi kiedy przestać a kiedy zacząć nowe zadanie
- Testy jednokierunkowe badają głównie zdolności abstrakcyjno-logiczne
- Bazują na doświadczeniu i wykształceniu
- Zadania w testach oceniane są w kategoriach ±
- Nie uwzględnia się specyfiki funkcjonowania poznawczego np. (refleksyjność, impulsywność, lęk testowy i wrażliwość na informacje zwrotne)
- Uzyskiwana za ich pomocą diagnoza ma ograniczony zakres nie uwzględnia zdolności do myślenia dywergencyjnego
- Diagnoza testowa nie bierze pod uwagę czynników środowiskowo-wychowawczych

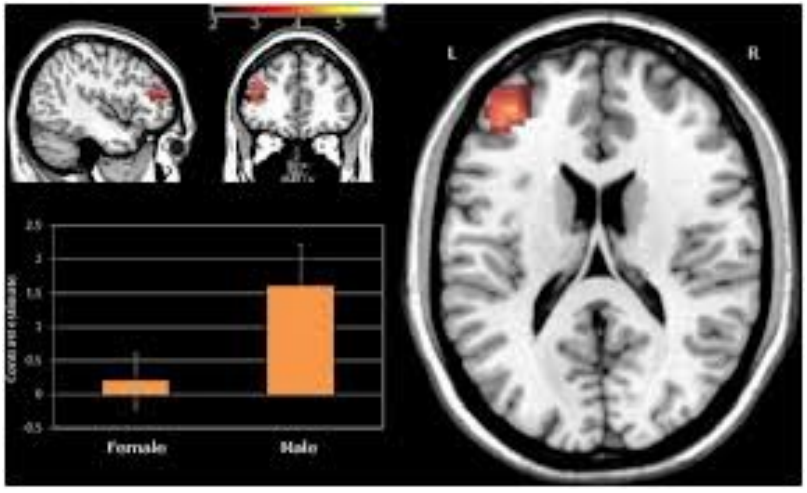
Pomiar inteligencji za pomocą wskaźników psychofizjologicznych

- **Metoda EEG**. Im większa inteligencja tym większa prędkość fal (alfa) mózgowych zarejestrowanych przez EEG. Inteligencja tu wiąże się z tzw.: **Potencjałem wywołania**. Im krótszy czas od zadziałania bodźca do potencjału wywołania, tym wyższa inteligencja badanego. Im większa złożoność fali na wykresie, tym wyższa inteligencja.

- **Metoda PET** (emisyjna tomografia pozytronowa). Im wyższa inteligencja tym mniej angażowane są zasoby metaboliczne w trakcie wykonywania zadań poznawczych.



- **Technika fMRI** (funkcjonalnego rezonansu magnetycznego). Badania wykazały, że objętość istoty szarej rozsianej w różnych częściach mózgu (płaty czołowe, ciemieniowe, potyliczne i skroniowe) pozytywnie koreluje ze skutecznością rozwiązywania testów inteligencji.



Czy wielkość mózgu ma znaczenie?

- Metaanalizy wskazują, że istnieje istotny, choć bardzo niski związek między inteligencją a wielkością mózgu. Choć jednostkowe przypadki niejednokrotnie temu przeczą np. bardzo mały mózg A. Einsteina

- Największy mózg mają przedstawiciele razy mongoidalnej a najmniejszy rasa czarna

Kto był inteligentny, a kto tylko trochę…

C. Cox stosując metodę historiometryczną pogrupowała zdolności wybitnych indywidualności z historii nauki, literatury i sztuki:

- I. I. 100 – 110 (La Fontaine, Cervantes, Kopernik, Poussin)
- I. I. 110 – 120 (Cromwell, Rembrant)
- I. I. 120 – 130 (Bach, Lavoisier, Locke, Malebranche, Washington)
- I. I. 130 – 140 (Balzac, Moliere, Newton, Rousseau, Spinoza, Beethoven, Darwin, Franklin, Kant, Napoleon Bonaparte, Leonardo da Vinci, Wagner, Weber)
- I. I 140 – 150 (Boyle, Kepler, Hobbes, Rubens, Schiller, Watt, Bacon, Dickens, Fichte, Galileusz, Laplace, Michał Anioł)
- I. I. 150 – 160 (Berkeley, Byron, Comte, d'Alambert, Descartes, Diderot, Hegel, Mozart, Hume)
- I. I. 160 – 170 (Musset, Pope, Mirabeau)
- I. I. 170 – 180 (Voltaire, Schelling)
- I. I. 180 – 190 (Pascal, Goethe, Leibnitz)
- I. I. 190 – 200 (J. S. Mill)

Geny czy środowisko?

Wskaźnik ujmujący ilościowo wpływ czynników genetycznych na kształtowanie się inteligencji oznaczany jest symbolem h2. Jest stosunkiem wariancji genotypowej do wariancji fenotypowej

- Najwyższy wskaźnik odziedziczalności może być 1 (lub 100) – oznaczałoby to, że cała wariancja, z którą mamy do czynienia pochodzi z genów.
- Jeśli wskaźnik odziedziczalności byłby równy 0 oznaczałoby to, że cala wariancja fenotypowa pochodzi ze środowiska.
- H. J. Eysenck i A. R. Jensen twierdzą, że współczynnik wynosi ok. 0,8 (80%) czyli, że w 80% do różnic indywidualnych przyczyniają się geny a tylko w 20% środowisko.
- Burt uważał, że wskaźnik wynosi 88%.
- Najczęściej przyjmuje się 0,52 (wskazanie na nieco większą rolę genów).
- Wskaźnik ten nie jest stworzony dla pojedynczych osób, dotyczy on konkretnych populacji.

Geny czy środowisko?

Przeprowadzono badania wpływu statusu społeczno-ekonomicznego na inteligencję.

- Badania ukazują wyraźny związek pomiędzy statusem rodziców a poziomem inteligencji dzieci.
- Przyjmując, że status społeczny rodziców będziemy określać w skali od 0 – 12, wyniki testów dzieci (badanych skalą Ravena) można przedstawić w następujący sposób:
- Status społeczny 0 - średni iloraz inteligencji dzieci: 85,85
- Status społeczny 12 - średni iloraz inteligencji dzieci: 108,07

Wykształcenie rodziców a średni iloraz inteligencji dzieci:

- Wyższe 111,6
- Średnie 102,7
- zasadnicze - zawodowe 97,5
- podstawowe 92,6

Geny czy środowisko?

Interpretacja na korzyść wpływu środowiska:

- Lepiej wykształceni rodzice dbają o dobre wyniki dzieci w nauce, prowadzą z dziećmi różne mądre rozmowy, szukają dzieciom lepszych szkół.

Interpretacja na korzyść wpływu czynników genetycznych:

- Bardziej inteligentni potrafią zdobyć wyższe wykształcenie, przekazują geny dzieciom - dzieci również sobie dobrze radzą i nie dzięki warunkom zewnętrznym ale dzięki genetycznie przekazanym zdolnościom.
- R. Zajonc twierdził, że w rodzinie wielodzietnej najstarsze dziecko jest najinteligentniejsze a najmłodsze najmniej. Najmłodsze nie musi posiadać dużej wiedzy gdyż ma rodzeństwo. Najstarsze dziecko pełni rolę nauczyciela, jest więc stymulowane do pracy nad sobą (model konfluencyjny rodziny)

Rola inteligencji w funkcjonowaniu człowieka w życiu codziennym

Związek inteligencji z osiągnięciami szkolnymi

- Taki związek istnieje – 0,7 dla szkół podstawowych; 0,5 dla średnich i ok. 0,3 dla wyższych.

  Jednocześnie, badacze sugerują bardzo istotną rolę czynników pozaintelektualnych (osobowość, motywacja, kompetencje społeczne).

Inteligencja a poziom wykształcenia

- Istnieje związek między poziomem wykształcenia a I.I. IQ absolwenta szkoły średniej = 100-105; IQ absolwenta wyższej uczelni = 115; IQ doktora = 125
- Zauważono, że każdy rok nauki szkolnej wpływa na wzrost IQ o 3 jednostki

Inteligencja a osiągnięcia zawodowe

- Wykazano, że testy inteligencji są jednymi z najlepszych predyktorów różnych kryteriów wykonania pracy (0,51).

Inne metody:

Próbki pracy – 0,54

Standaryzowany wywiad selekcyjny – 0,51

Test wiedzy zawodowej – 0,48

Próbne zatrudnienie – 0,44

Ośrodki oceny – 0,37

Dane z życiorysu – 0,35

Testy sumienności – 0,31

Referencje – 0,26

Doświadczenie zawodowe – 0,18

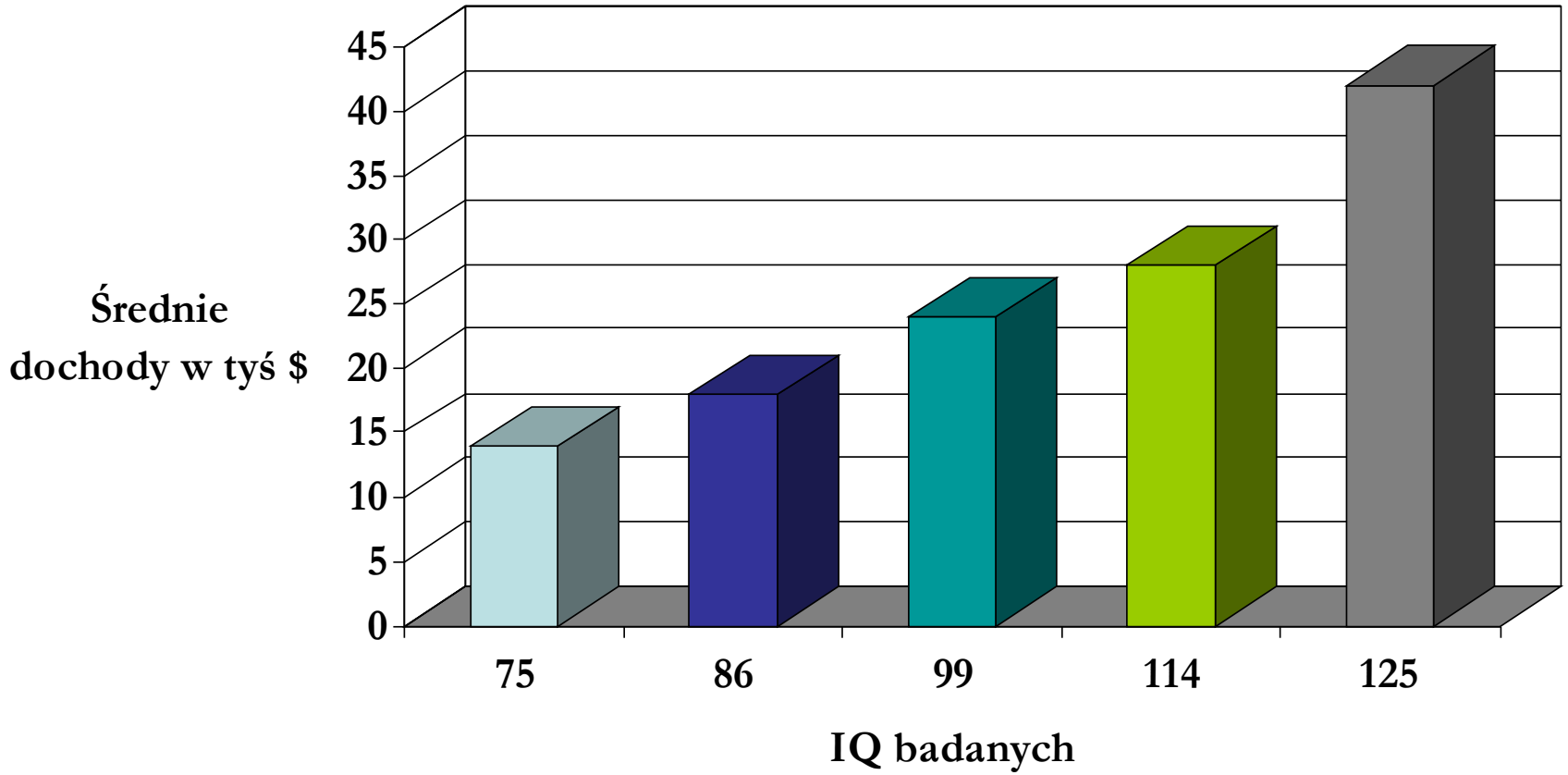
Lata edukacji i zainteresowania – po 0,1

Ocena grafologiczna – 0,02

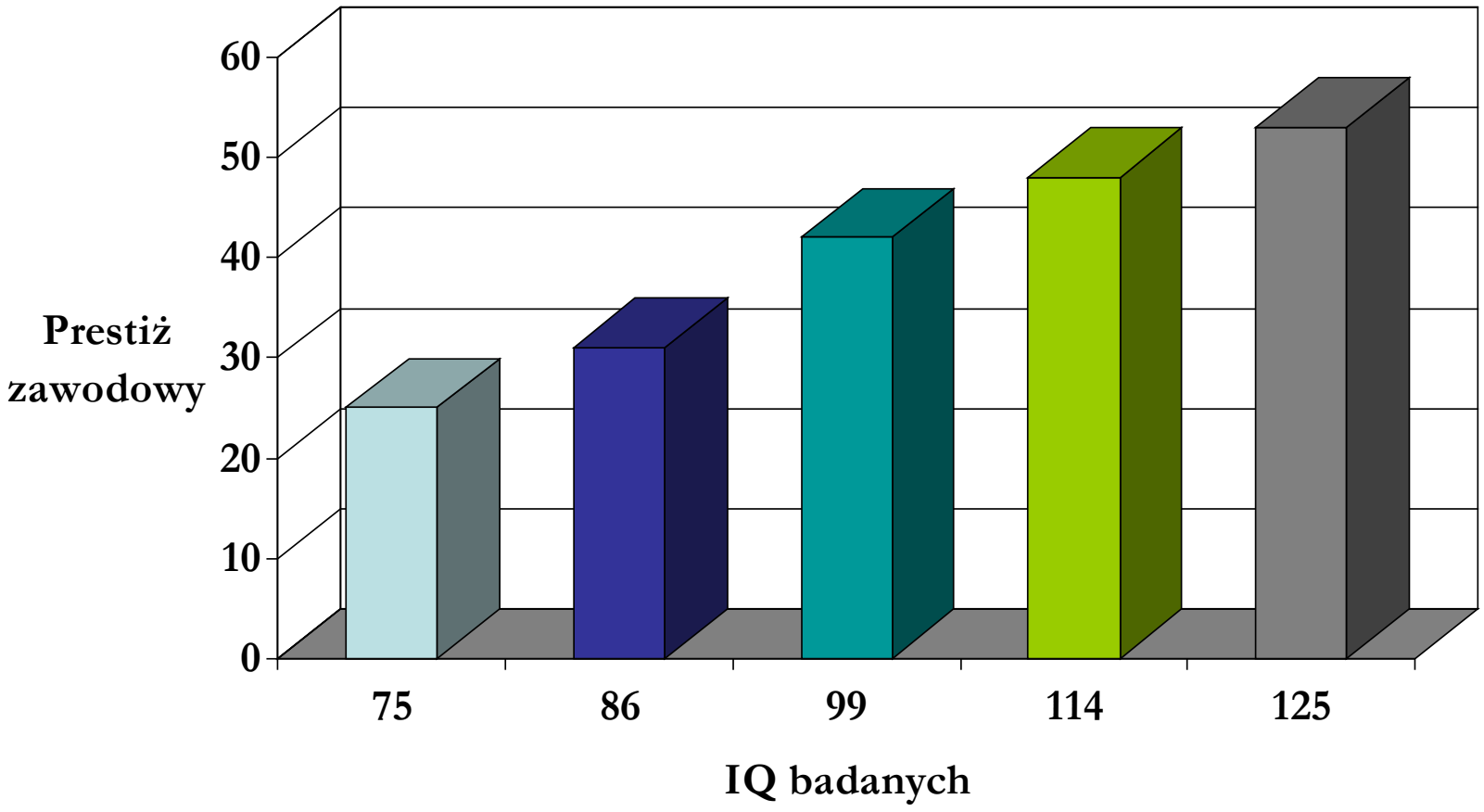
IQ a wykonywany zawód

- Prawnik – IQ ok. 120 (91 centyl)
- Redaktor – IQ ok. 117 (88 centyl)
- Inżynier – 115 (86)
- Nauczyciel – 111 (81)
- Przedstawiciel handlowy – 110 (77)
- Pielęgniarka – 108 (70)
- Sekretarka – 106 (66)
- Technik – 105 (60)
- Policjant – 103 (55)
- Kasjer – 101 (50)
- Mechanik – 99 (45)
- Kierowca – 97 (42)
- Goniec – 95 (37)
- Salowa – 93 (31)
- Magazynier – 91 (25)
- Pakowacz – 89 (21)

IQ a powodzenie życiowe



IQ a powodzenie życiowe



Wnioski:

- Wyższe IQ jest zaletą, a nie gwarancją rezultatów szkolnych, osiągania sukcesu, czy powodzenia zawodowego.
- Wysokie IQ może być też barierą rezultatów szkolnych, osiągania sukcesu, twórczości (hipoteza progu) czy powodzenia zawodowego i osobistego (problem izolacji społecznej).
- **Liczą się też inne czynniki…!!!**

OSOBOWOŚĆ

Dlaczego osobowość??

Jesteś pracownikiem firmy w której panuje powszechna atmosfera transparentności, otwartej komunikacji i bliskich relacji ze współpracownikami. Większość prac wykonywana jest zespołowo i dlatego wymaga ścisłej współpracy, wymienności funkcji i wzajemnej pomocy. Biuro firmy zostało zaprojektowane tak, że pracownicy zajmują różne biurka w zależności od wykonywanych zadań. Nikt zatem nie ma swojego stałego miejsca pracy. Co ważne wszystkie te biurka znajdują się w jednym obszernym pokoju, gdzie panuje przyjemny „twórczy chaos”, który zdaje się odpowiadać wszystkim pracownikom.

Ale ty nie czujesz się tu komfortowo……, dlaczego??????

Person-Job Fit

- **Kluczem do efektywności pracowników jest dopasowanie osobowościowe do stanowiska pracy i wymagań zawodowych.**

- **Jakie cechy (i kompetencje) są wymagana na danym stanowisku *vs* jakie cechy i kompetencje posiadają pracownicy.**

- ***Overqualified* – zbyt wysokie kompetencje w stosunku do wymagań pracy – skutek – postawa cynizmu = niska efektywność.**

Czym jest osobowość???

Osobowość – to zespół cech warunkujących spójność zachowania i tożsamość jednostki. Pod względem nasilenia i konfiguracji tych cech, które kształtują się w toku interakcji czynników genetycznych i środowiskowych oraz tworzą strukturę osobowości, obejmującą temperament i charakter, występują różnice indywidualne. One to współdecydują o specyficznym dla jednostki przystosowaniu do wymagań środowiska, w tym głównie społecznego.

Osobowość jako czynnik regulujący zachowania

Codzienne obserwacje, jak i szereg analiz badaczy (począwszy od psychoanalizy, psychologii humanistycznej, poznawczej, czy biologicznej) naprowadził badaczy do sformułowania w 2 poł. XX wieku wzoru wyjaśniającego zachowania:

$$R=f(S,O)$$

R – reakcja

S – sytuacja bodźcowa

O – czynniki tkwiące w organizmie

2 słowa o historii badań nad strukturą osobowości

- 1943 - Hipoteza leksykalna – 4000 nazw cech opisujących osobowość (Cattell)
- 1949 – redukcja cech do 5 wymiarów (Fiske)
- 1963 – określenie 5 czynników: surogacja, ugodowość, sumienność, stałość emocjonalna, kultura (Norman)
- 1981 – pojawienie się terminu Wielka Piątka (Goldberg)
- 1987 – Badania Costy i McCrea nad Wielka Piątką: Neurotyczność, Otwartość na doświadczenie, Ugodowość, Sumienność, Ekstrawersja.

Co znaczą czynniki ujęte w ramach Wielkiej Piątki?

Neurotyczność – dotyczy przystosowania *vs.* niestabilności emocjonalnej, od opanowania i stabilności emocjonalnej, po skłonność do dyskomfortu psychicznego, nierealistycznych idei, niepohamowanych pragnień, nieadaptacyjnego stylu reagowania na stres.

Typowe cechy: lęk, agresywna wrogość, depresyjność, impulsywność, nadwrażliwość, nieśmiałość.

Co znaczą czynniki ujęte w ramach Wielkiej Piątki?

Otwartość na doświadczenie – obejmuje aktywne poszukiwanie i ocenę nowych doświadczeń, tolerancję i eksplorację tego, co nieznane.

Typowe cechy: wyobraźnia, estetyka, uczucia, działania, idee, wartości.

Co znaczą czynniki ujęte w ramach Wielkiej Piątki?

Ugodowość – dotyczy jakości odniesień interpersonalnych jednostki na kontinuum od współczucia po antagonizm w myśleniu, emocjach i działaniu.

Typowe cechy: zaufanie, prostolinijność, altruizm, ustępliwość, skromność, skłonność do rozczulania się.

Co znaczą czynniki ujęte w ramach Wielkiej Piątki?

Sumienność – obejmuje indywidualny stopień organizacji, wytrwałości i motywacji w zachowaniach ukierunkowanych na cel.

Typowe cechy: kompetencje, skłonność do porządku, obowiązkowość, dążenie do osiągnięć, samodyscyplina, rozwaga.

Co znaczą czynniki ujęte w ramach Wielkiej Piątki?

Ekstrawersja – obejmuje ilość i intensywność interakcji międzyludzkich, poziom aktywności, potrzebę stymulacji, zdolność do cieszenia się życiem.

Typowe cechy: towarzyskość, serdeczność, asertywność, aktywność, poszukiwanie doznań, emocjonalność pozytywna.

Wybrane badania nad związkiem Wielkiej piątki z OB

1. Niska ugodowość, sumienność, wysoka neurotyczność – pozytywnie koreluje z **zachowaniami kontrproduktywnymi**.
2. Niska ugodowość – koreluje z niską interioryzacją norm grupowych i organizacyjnych, niskim poziomem zaufania, a także tendencjami do manipulowania i unikania **współpracy z innymi**.
3. Niska neurotyczność, ugodowość i otwartość na doświadczenie - pozytywnie koreluje z wymiarami **sprawiedliwości organizacyjnej**.
4. Otwartość na doświadczenie, sumienność i niska neurotyczność – pozytywna koreluje z **zachowaniami innowacyjnymi w pracy**.
5. Wysoka sumienność, ugodowość i ekstrawersja i niska neurotyczność - są dobrymi predyktorami **OCB**.
6. Niska neurotyczność i wysoka sumienność – pozytywnie koreluje z **zadowoleniem z pracy**.

Cechy osobowości a osiągnięcia szkolne i akademickie

1. Pozytywne związki między **sumiennością i otwartością na doświadczenie** a osiągnięciami szkolnymi i akademickimi.

3. **Neurotyczność** – brak związków z osiągnięciami szkolnymi, wysokie korelacje z osiągnięciami akademickimi.

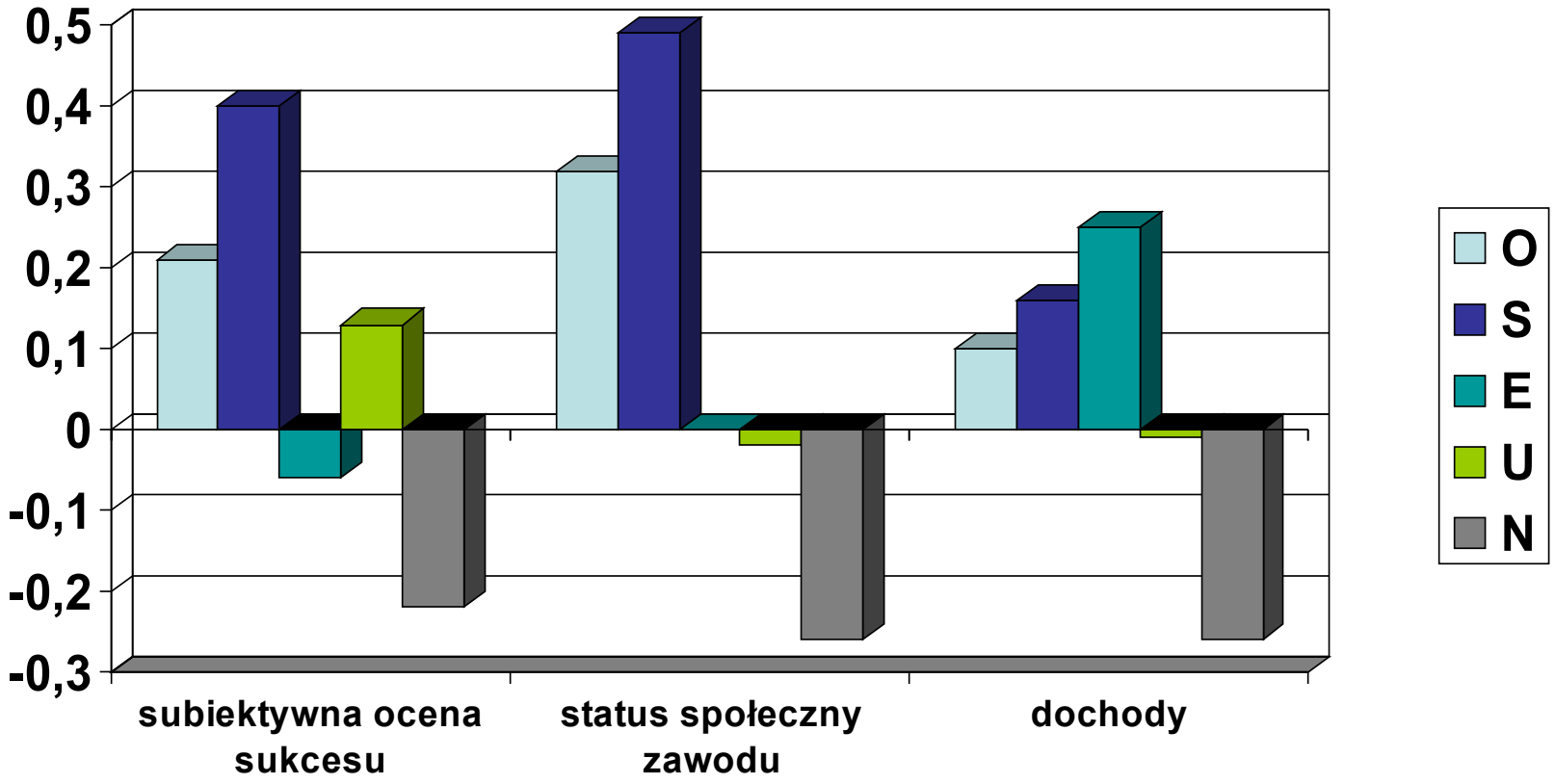
5. **Ekstrawersja** – pozytywne związki z edukacją wczesno-szkolną i co ciekawe (!) negatywne z edukacja akademicką. Jednak rola ekstrawersji z osiągnięciami zależy od rodzajów studiów.

7. **Ugodowość** – brak spójnych danych

Cechy osobowości a efektywność pracy

Poziom wykonania pracy	E	N	O	U	S
Oceny przełożonych	0,13	-0,13	0,07	0,13	0,31
Wskaźniki obiektywne	0,12	-0,1	0,03	0,17	0,23
Efektywność szkolenia	0,28	-0,09	0,33	0,14	0,27
Praca zespołowa	0,16	-0,22	0,16	0,34	0,27
Handlowcy	0,11	-0,09	-0,03	0,01	0,25
Menadżerowie	0,21	-0,06	0,1	0,1	0,25
Specjaliści	-0,11	-0,06	-0,11	0,06	0,24
Policjanci	0,12	-0,12	0,03	0,13	0,26
Robotnicy	0,06	X	0,05	0,1	0,23

Cechy osobowości a subiektywne i obiektywne wyznaczniki sukcesu zawodowego



Czas na szybka diagnozę ☺

Część 1. (1 – w ogólnie nieprawdziwe, a 5 – całkowicie prawdziwe)

- Often feel blue.
- Dislike myself.
- Am often down in the dumps.
- Have frequent mood swings.
- Panic easily.
- Rarely get irritated.
- Seldom feel blue.
- Feel comfortable with myself.
- Am not easily bothered by things.
- Am very pleased with myself.

Czas na szybka diagnozę ☺

Część 2. (1 – w ogólnie nieprawdziwe, a 5 – całkowicie prawdziwe)

- Feel comfortable around people.
- Make friends easily.
- Am skilled in handling social situations.
- Am the life of the party.
- Know how to captivate people.
- Have little to say.
- Keep in the background.
- Would describe my experiences as somewhat dull.
- Don't like to draw attention to myself.
- Don't talk a lot.

Czas na szybka diagnozę ☺

Część 3. (1 – w ogólnie nieprawdziwe, a 5 – całkowicie prawdziwe)

- Believe in the importance of art.
- Have a vivid imagination.
- Tend to vote for liberal political candidates.
- Carry the conversation to a higher level.
- Enjoy hearing new ideas.
- Am not interested in abstract ideas.
- Do not like art.
- Avoid philosophical discussions.
- Do not enjoy going to art museums.
- Tend to vote for conservative political candidates.

Czas na szybka diagnozę ☺

Część 4. (1 – w ogólnie nieprawdziwe, a 5 – całkowicie prawdziwe)

- Have a good word for everyone.
- Believe that others have good intentions.
- Respect others.
- Accept people as they are.
- Make people feel at ease.
- Have a sharp tongue.
- Cut others to pieces.
- Suspect hidden motives in others.
- Get back at others.
- Insult people.

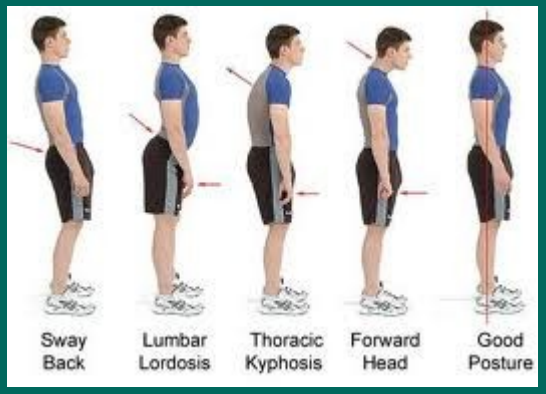
Czas na szybka diagnozę ☺

Część 5. (1 – w ogólnie nieprawdziwe, a 5 – całkowicie prawdziwe)

- Am always prepared.
- Pay attention to details.
- Get chores done right away.
- Carry out my plans.
- Make plans and stick to them.
- Waste my time.
- Find it difficult to get down to work.
- Do just enough work to get by.
- Don't see things through.
- Shirk my duties.

Czy organizacje mają osobowość???

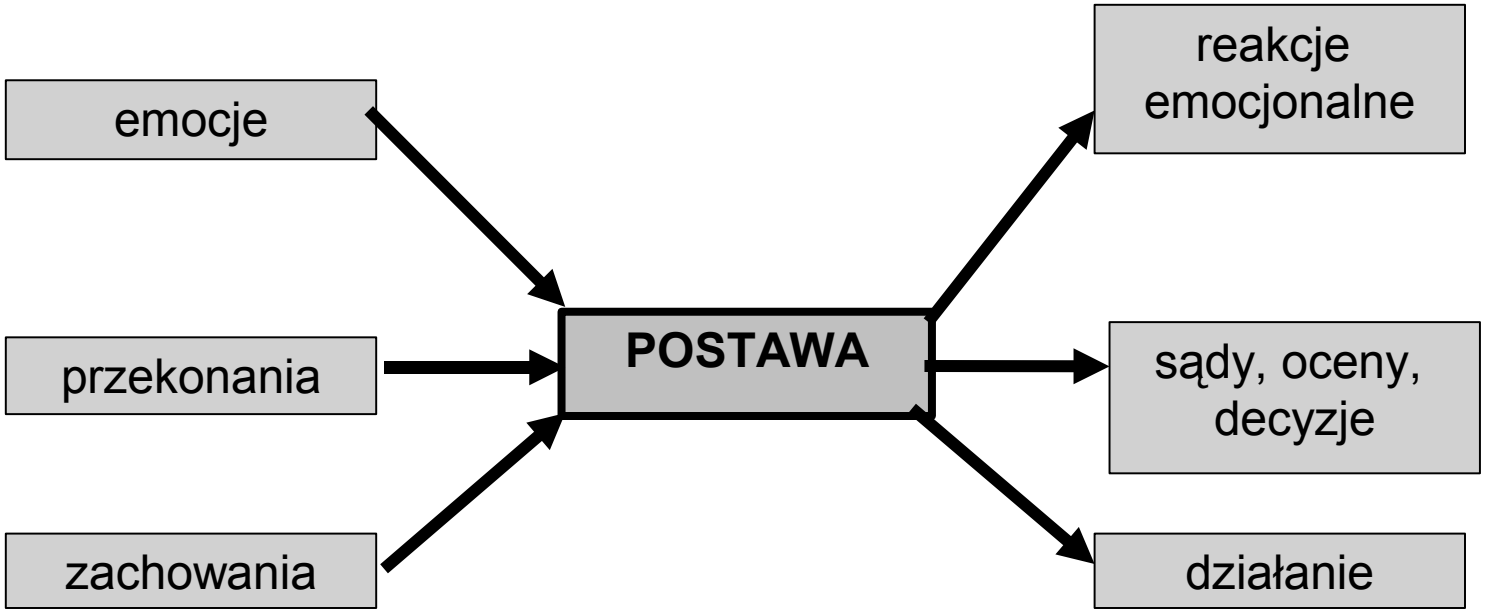
Emocje, Postawy, Motywacja



POSTAWY

- **Postawa** jako *sumaryczna ocena/wartościowanie danego obiektu* (Wojciszke, 2002; Bohner, Wänke 2002).
- **Postawa** jako *zakodowane w pamięci uczucia dotyczące określonych osób, obiektów wydarzeń lub idei (*Kenrick, Neuberg, Cialdini 2002)
- **Postawa** jako organizacja *procesów psychicznych* (akcentuje to strukturalny charakter postawy uwzględniający przekonania, ocenę, i zachowania) (Mika, 1982; Nowak, 1973; Zimbardo, Leippe 2004)

Soczewkowy model postaw



Źródło: B. Wojciszke 2002, s. 182.

Wymiary postaw

- Znak
- Siła
- Treść przedmiotowa (co jest przedmiotem postawy?)
- Zakres (liczba przedmiotów)
- Złożoność (rozwiniecie poszczególnych komponentów postawy)
- Spójność/Zwartość (zgodność pomiędzy komponentami postawy pod względem znaku i siły)
- Stopień powiązania (związek z innymi postawami)
- Jawność-skrytość
- Trwałość

Trwałe czy nie trwałe? O to jest pytanie!

1. **„model szuflady z aktami”** (ang. *file-drawer model*) - postawa jest trwała, nie stanowi chwilowego nastawienia, zaś informacje wykorzystywane do oceny obiektu postawy przechowywane są w pamięci.
2. **„tymczasowe konstrukcje”** (ang. *attitudes-as-constructions prespective*) - ludzie nie wyszukują w pamięci wprowadzonej do niej uprzednio postawy, lecz generują wartościującą ocenę na podstawie informacji, które do nich docierają z otoczenia społecznego i zawodowego, lub które w danej chwili przychodzą im na myśl.

- **cele**
- **nastroje**
- **standard odniesienia**

Różnice pomiędzy postawami jako „tymczasowymi konstrukcjami”, a postawami jako „trwałymi konstrukcjami”

	Tymczasowe konstrukcje	Trwałe konstrukcje
1.	• Wartościowanie nie wymaga wysiłku, szybkie	• Wartościowanie wymaga wysiłku, powolne
2.	• Proces nieintencjonalny, automatyczny	• Proces intencjonalny, daje się kontrolować
3.	• Proces niedostępny, jego wyniki są świadome	• Proces dostępny świadomości, obserwowalny
4.	• Nie angażuje uwagi	• Angażuje uwagę
5.	• Równoległe procesy przetwarzania informacji	• Seryjne przetwarzanie informacji
6.	• Myślenie metaforyczne, holistyczne	• Myślenie analityczne
7.	• Zależny od kontekstu	• Niezależny od kontekstu

Funkcje postaw:

1. Orientacyjna: postawy wpływają na ocenę i percepcje świata społecznego (por. poznanie społeczne)

3. Instrumentalna: postawy pozwalają realizować ważne dążenia, ułatwiają realizacje innych celów

5. Ekspresja wartości: postawy są wyrazem tego, co dla nas ważne

7. Społeczno-adaptacyjna: postawy pozwalają podtrzymywać więzi społeczne

9. Obrona ego: postawy pozwalają utrzymywać dobre mniemanie o sobie

Rodzaje postaw badanych przez OB

- **Satysfakcja** – pozytywna postawa wobec pracy i współpracowników.
- **Obywatelskość** – zachowania wykraczające poza rolę zawodową (np. pomoc i wspieranie innych).
- **Zaangażowanie** – pozytywny stan prowadzący do korzystnych działań na rzecz pracodawcy.
- **Kontrproduktywność** – intencjonalne działania podmiotu sprzeczne z zasadami w miejscu pracy i wpływające na spadek efektywności całej organizacji i/lub jej członków.

Jak badamy postawy?

- Wskaźniki inferencyjne: werbalne i niewerbalne
- Obserwacja zachowań niewerbalnych (np. zachowania pracownika pytanego o satysfakcję z pracy, itd.)
- Badanie zachowań werbalnych:

- analiza treści

- zadawanie pytań: otwartych, skategoryzowanych

- skale postaw: skala Bogardusa, skala Thurstone'a, skala Likerta, Dyferencjał semantyczny

Skala dystansu społecznego Bogardusa

- Skala Bogardusa służy do pomiaru skłonności ludzi do uczestniczenia w różnych stosunkach społecznych z innymi grupami ludzi. Bogardus w latach 20-tych wieku XX prowadził badania nad stosunkiem Amerykanów do czterech mniejszości etnicznych: Anglików, Szwedów, Polaków i Koreańczyków (Za: Babbie 2004)

Lista pytań może wyglądać następująco:

- Czy chciałbyś, by A/S/P/K pracowali w Twojej firmie?
- Czy chciałbyś się, by A/S/P/K pracowali w Twoim budynku?
- Czy chciałbyś się, by A/S/P/K pracowali w Twoim biurze?
- Czy chciałbyś się, by A/S/P/K pracowali w Twoim pokoju?
- Czy chciałbyś się, by A/S/P/K był Twoim przełożonym?

Skala Thurstone'a

- Polega na przyporządkowaniu punktów ukazanym na continuum twierdzeń (od najsilniejszego do najsłabszego), gdzie 1-to postawa najmniej przychylna, zaś 11 -to postawa najbardziej przychylna.

Skala Thurstone'a

|_____|_____|_____|_____|_____|_____|_____|_____|_____|_____|

2 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11

4. Kiedy widzę mojego szefa, dostaje dreszczy
5. Kiedy widzę mojego szefa, zawiadamiam policję
6. Kiedy widzę mojego szefa, odpukuję w niemalowane drewno

…

8. Kiedy widzę mojego szefa, spokojnie przechodzę obok niego
9. Kiedy widzę mojego szefa, pozdrawiam go przyjaznym gestem

…

11. Kiedy widzę mojego szefa, zapraszam go na rodzinny obiad

Skala Likerta

- Polega na jednoznacznym uporządkowaniu kategorii odpowiedzi.
- Likertowi zależało na określeniu intensywności różnych pytań.
- Np. na pytanie: „Kobiety są gorszymi naukowcami niż mężczyźni”, można odpowiedzieć:
    - „zdecydowanie się nie zgadzam”
    - „nie zgadzam się”
    - „nie mam zdania”
    - „raczej się zgadzam”
    - „zdecydowanie się zgadzam”

Skala Likerta

Ilekroć widzę mojego szefa udaję, że pracuję:

Zawsze	Często	Czasem	Rzadko	Nigdy

W mojej pracy mam możliwość wykazania się swoimi kompetencjami

Całkowicie się zgadzam	Raczej się zgadzam	Nie mam zdania	Raczej nie zgadzam się	Całkowicie Nie zgadzam się

Dyferencjał semantyczny

- Podobnie jak w przypadku skali Likerta, również i w tym przypadku prosimy respondenta by kwestionariuszu wybrali pomiędzy dwiema przeciwstawnymi postawami, stosując przy tym wyrażenia określające stopień intensywności postawy między przeciwieństwami

Dyferencjał semantyczny

- ***Firma w której pracuję jest:***

bez perspektyw	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**z perspektywami**
nieatrakcyjna	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**atrakcyjna**
niebezpieczna	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**bezpieczna**
bogata	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**biedna**

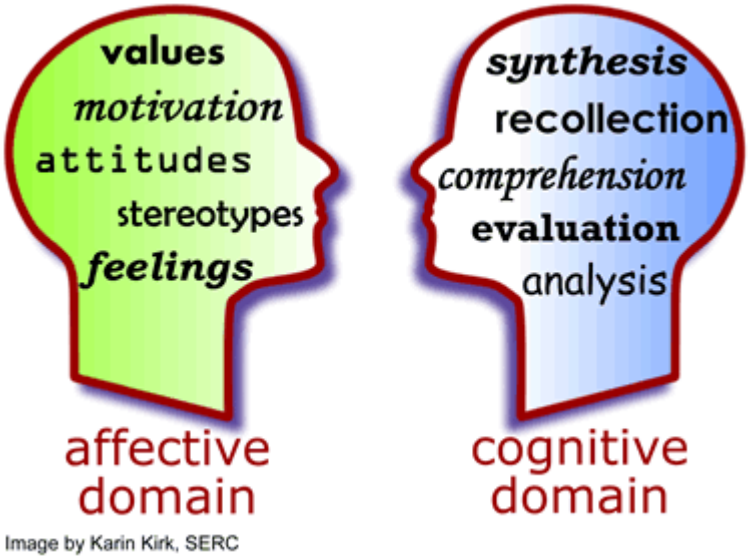
Emocje

Emocje w organizacji

Paradygmat afektywny

Oparty na rozwoju teorii informacji, kognitywistyce, psychologii, ekonomii, edukacji, etnometodologii (nurt analiz socjologicznych), komunikacji, neuronauce (badania nad układem nerwowym, zmiany w strukturze mózgu poprzez doświadczenia), czy informatyce nurt teoretyczny mówiący, że emocje odgrywają istotną rolę w podejmowaniu decyzji i zachowaniach ludzkich

1956 r. **Benjamin Bloom, David Krathwohl, Bertram Masia** – taksonomia obszaru emocjonalnego (*affective domain*)



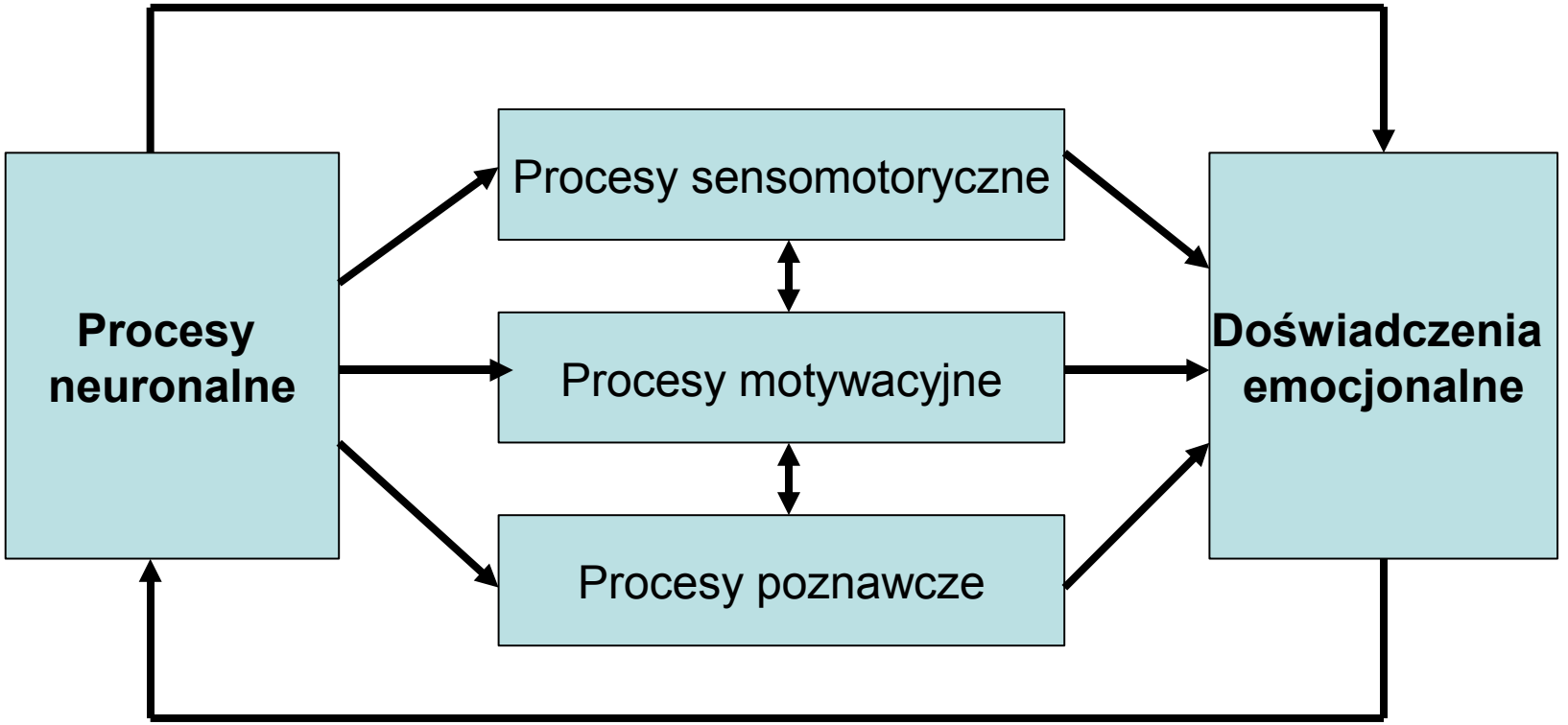
1967 r. – **Herbert Simon** zidentyfikował emocje jako jeden z czynników wpływających na podejmowanie decyzji

Emocje a nastrój

- **Emocja** – subiektywny stan psychiczny, uruchamiający priorytet dla związanego z nią programu działania. Odczuwaniu emocji towarzyszą zwykle zamiany somatyczne, ekspresje mimiczne i pantomimiczne oraz specyficzne zachowania.

- **Nastrój** – to stan afektywny o zazwyczaj niewielkiej intensywności, charakteryzujący się określonym znakiem (pozytywnym lub negatywnym) i zawierający mniej lub bardziej konkretne oczekiwania co do wystąpienia w przyszłości podmiotu stanów zgodnych z tym znakiem.

System aktywizacji emocji



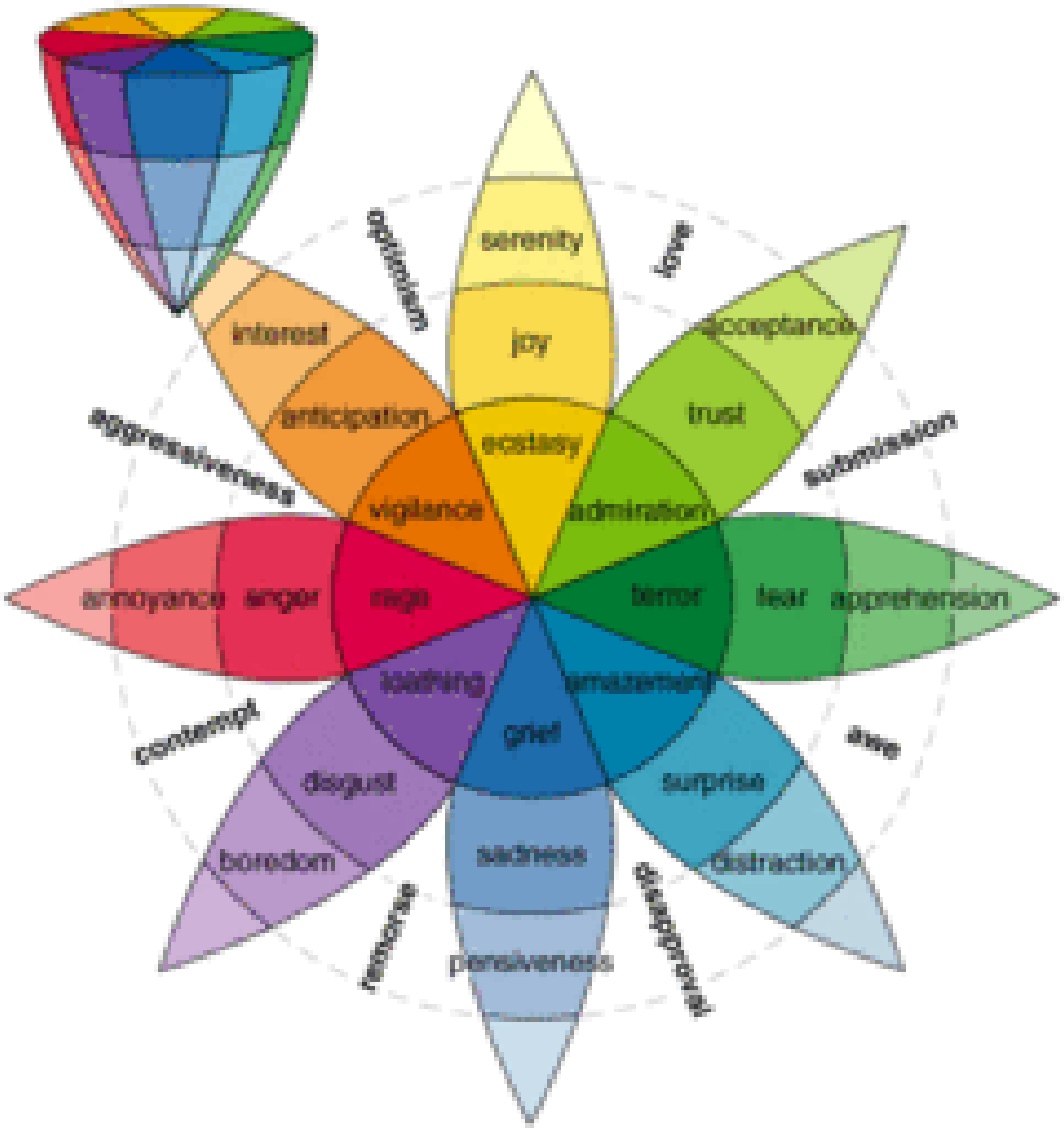
Izard, 1993, p. 74.

Emocje

- Zawierają element poznawczy – intencjonalność emocji – komponent poznawczy/regulator zachowań
- Kluczowe w ludzkim myśleniu (Goleman, 1995; Wong, 2001)
- Procesy obejmujące afekt (Russell, 1991) LUB reakcje oparte na wartościowaniu (Ortony, Clore, Collins, 1998)
- Warunkują ocenę wydarzeń (Lazarus, 2000), impuls (Tomkins,1962, Wallon, 1942)
- Zjawisko „wieloskładnikowe” (uczucia, zmiany kontroli nad zachowaniem, zmiany w relacjach, etc.)
- Oddziaływanie (*affect*) – zmienność relacji z otoczeniem, odpowiedź na zjawiska

Mapa emocji

Zdecydowany afekt pozytywny
Przyjemność
Zdecydowane zaangażowanie
Słaby afekty negatywny
EMOCJE
Zdecydowanie afekt negatywny
Brak zaangażowania
Słaby afekt pozytywny
Nieprzyjemność



Plutchnik, 1984

Teoria emocji Plutchika

Podstawowe diady (często odczuwalne)	**Drugorzędne diady (czasami odczuwalne)**	**Trzeciorzędne diady (rzadziej odczuwalne)**	**Przeciwieństwa**
radość + zaufanie →	radość + strach →	radość + zaskoczenie →	radość + smutek →
zaufanie + strach →	zaufanie + zaskoczenie →	zaufanie + smutek →	zaufanie + wstręt →
strach + zaskoczenie →	strach + smutek →	strach + wstręt →	strach + gniew →
zaskoczenie + smutek →	zaskoczenie + wstręt →	zaskoczenie + gniew →	zaskoczenie + przeczuwanie →
smutek + wstręt →	smutek + gniew →	smutek + przeczuwanie →	
wstręt + gniew →	wstręt + przeczuwanie →	wstręt + radość →	
gniew + przeczuwanie →	gniew + radość →	gniew + zaufanie →	
przeczuwanie + radość →	przeczuwanie + zaufanie →	przeczuwanie + strach →	

Teoria emocji Plutchika

Podstawowe diady (często odczuwalne)	Drugorzędne diady (czasami odczuwalne)	Trzeciorzędne diady (rzadziej odczuwalne)	Przeciwieństwa
radość + zaufanie → miłość	radość + strach → poczucie winy	radość + zaskoczenie → zachwyt	radość + smutek → konflikt
zaufanie + strach → uległość	zaufanie + zaskoczenie → ciekawość	zaufanie + smutek → sentymentalizm	zaufanie + wstręt → konflikt,
strach + zaskoczenie → poruszenie	strach + smutek → rozpacz	strach + wstręt → wstyd	strach + gniew → konflikt
zaskoczenie + smutek → rozczarowanie	zaskoczenie + wstręt → szok	zaskoczenie + gniew → oburzenie	zaskoczenie + przeczuwanie → konflikt
smutek + wstręt → żal	smutek + gniew → cierpienie	smutek + przeczuwanie → pesymizm	
wstręt + gniew → zawiść	wstręt + przeczuwanie → cynizm	wstręt + radość → patologia	
gniew + przeczuwanie → agresja	gniew + radość → duma	gniew + zaufanie → dominacja	
przeczuwanie + radość → optymizm	przeczuwanie + zaufanie → fatalizm	przeczuwanie + strach → lęk	

Czy emocje są uwarunkowane kulturowo? (Matsumoto, 2008)

Ekspresyjność	Kraj
523	Zimbabwe
520	Kanada
519	USA
510	Australia
506	Nigeria
505	Dania
502	Nowa Zelandia
498	Belgia
496	Holandia
495	Brazylia

Ekspresyjność	Kraj
477	Polska
471	Chiny
468	Czechy
451	Włochy
451	Chorwacja
446	Szwajcaria
442	Izrael
432	Rosja
420	Indonezja
399	Hong Kong

Czy emocje są uwarunkowane kulturowo?

Emocja	Tajwan	Japonia	Holandia	Ogólna trafność rozpoznawania mimiki
Smutek	53%	70%	73%	79%
Strach	47%	40%	70%	81%
Szczęście	24%	20%	85%	92%

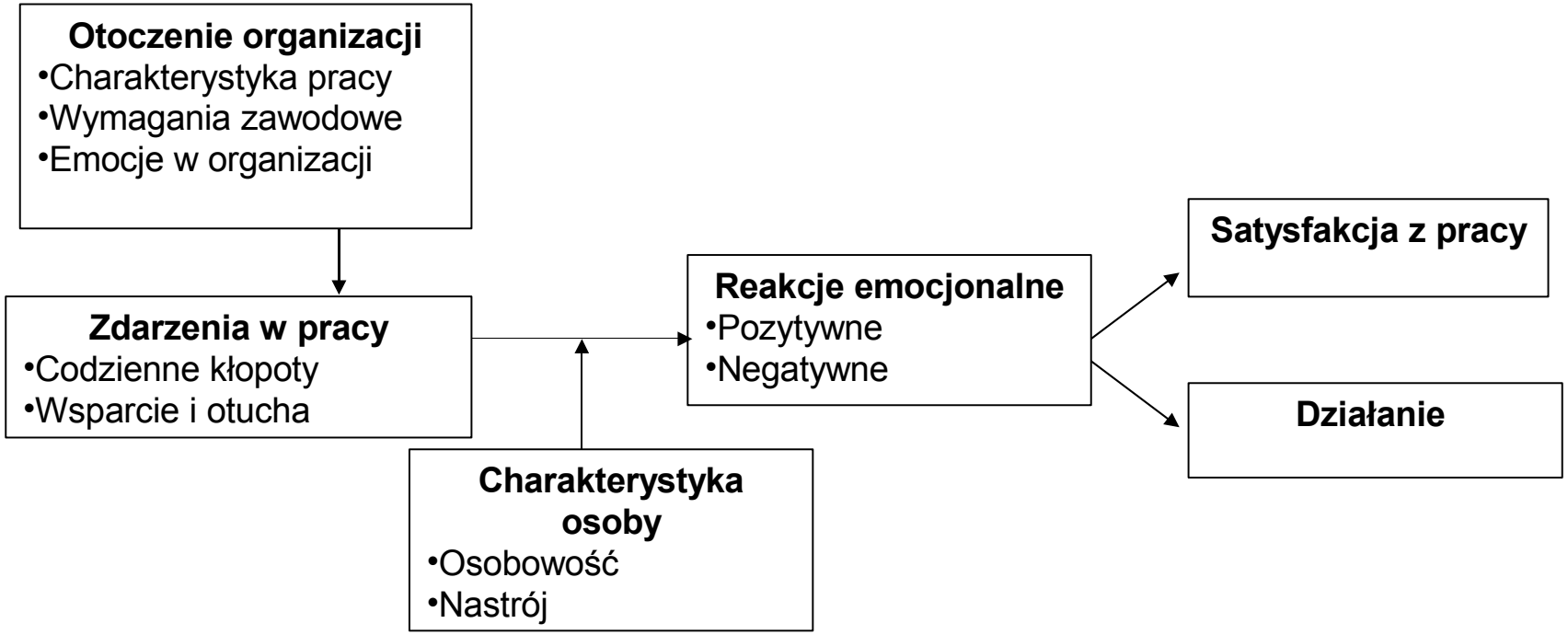
Emocje w badaniach OB

Pozytywne emocje związane są:

2. Lepszym wykonywaniem pracy
3. Lepszymi wynikami pracy
4. Bardziej trafionymi decyzjami organizacyjnymi
5. Większą skłonnością do ryzyka
6. Lepszą oceną współpracowników i przełożonych
7. Gorszym funkcjonowaniem pamięci krótkotrwałej – co może negatywnie oddziaływać na bierzącą pracę
8. Większą kreatywność
9. Skłonność do kooperacji
10. Większą skłonność do zachowań obywatelskich
11. Mniejszą ilość zachowań kontrproduktywnych

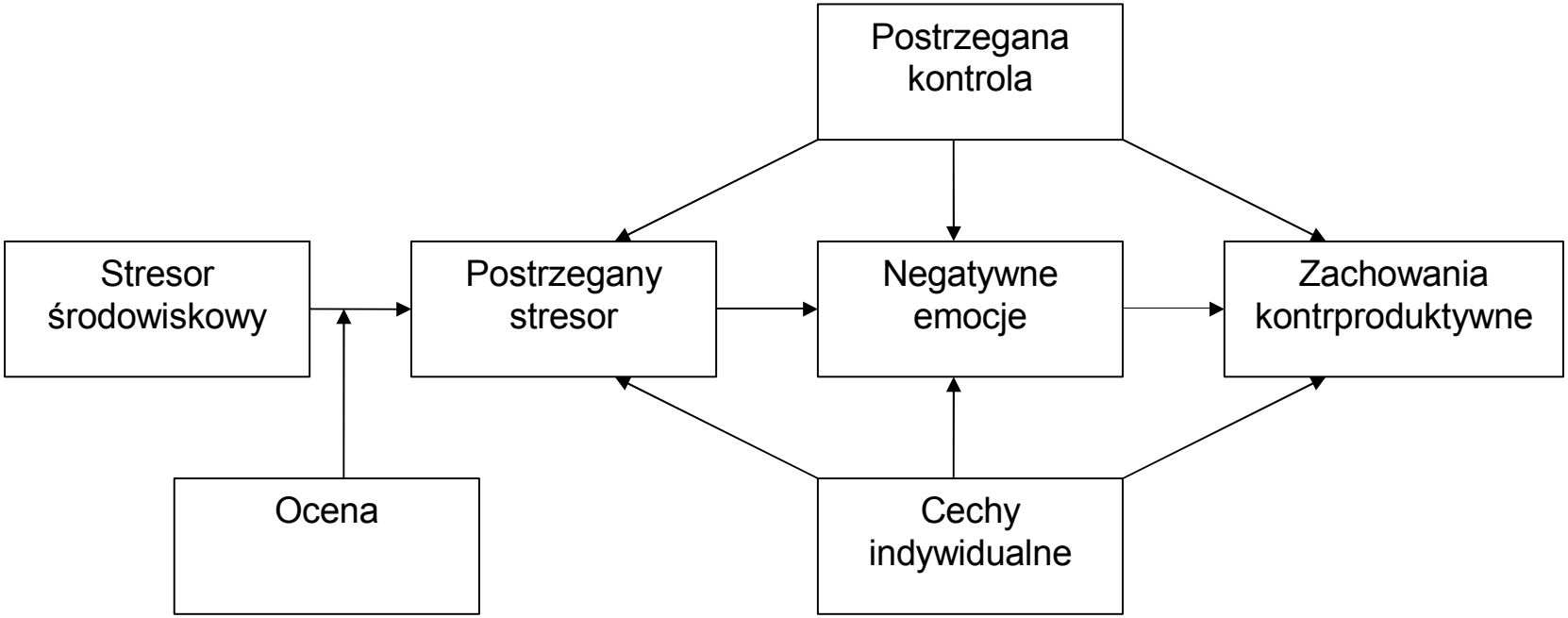
Emocje w organizacji

Emocje odgrywają ważną rolę jako predykatory zachowań organizacyjnych. W modelu AET (*Affective Events Theory*), to właśnie reakcja emocjonalna jest bezpośrednio związana z zachowaniami.



Źródło: N.M. Anshkanasy, C.S. Daus, *Emotion In the Workplace: The Challenge for Managers*, "Academy of Management Executive" Feburary 2002, p. 77.

Emotywny model zachowań kontrproduktywnych



Żródło: P.E. Spector, S. Fox, *The Stressor-Emotion Model of Counterproductive Work Behavior*, in: *Counterproductive Work Behavior Behavior*, eds. S. Fox, P.E. Spector, American Psychological Association, Washington 2005, p. 158.

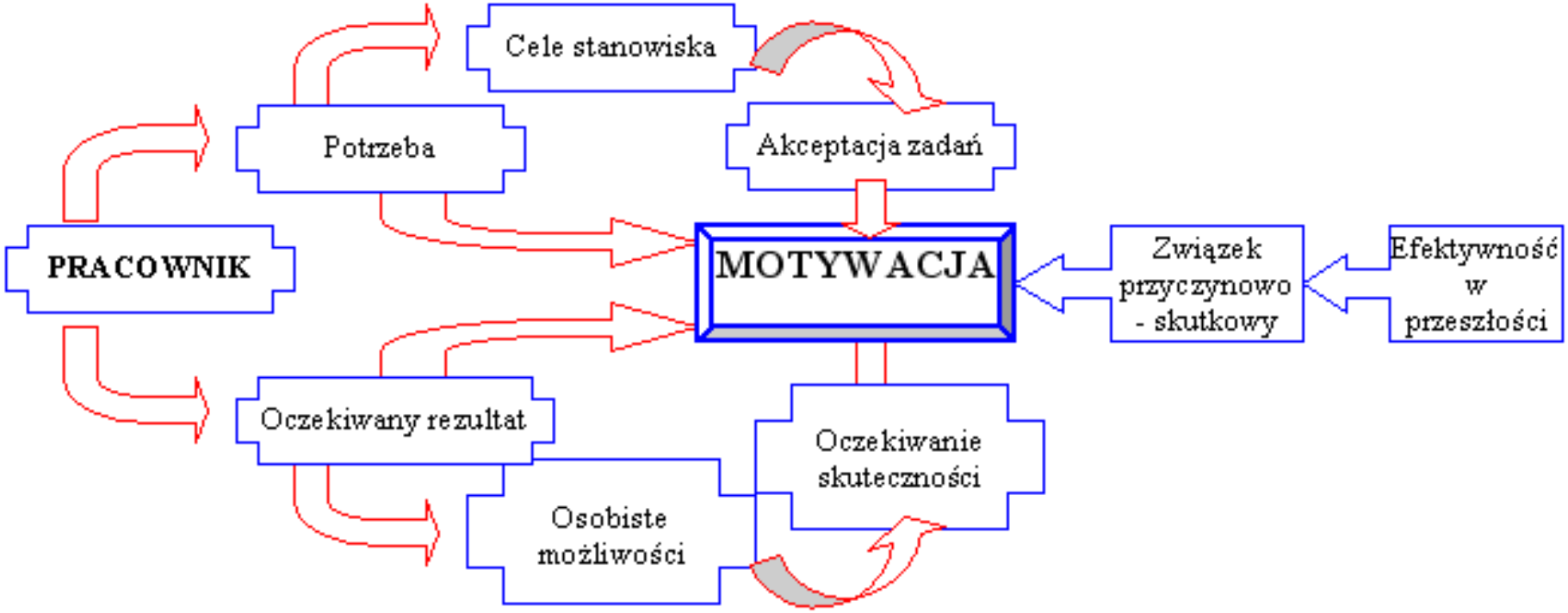
Motywacja

MOTYWACJA A MOTYWOWANIE:

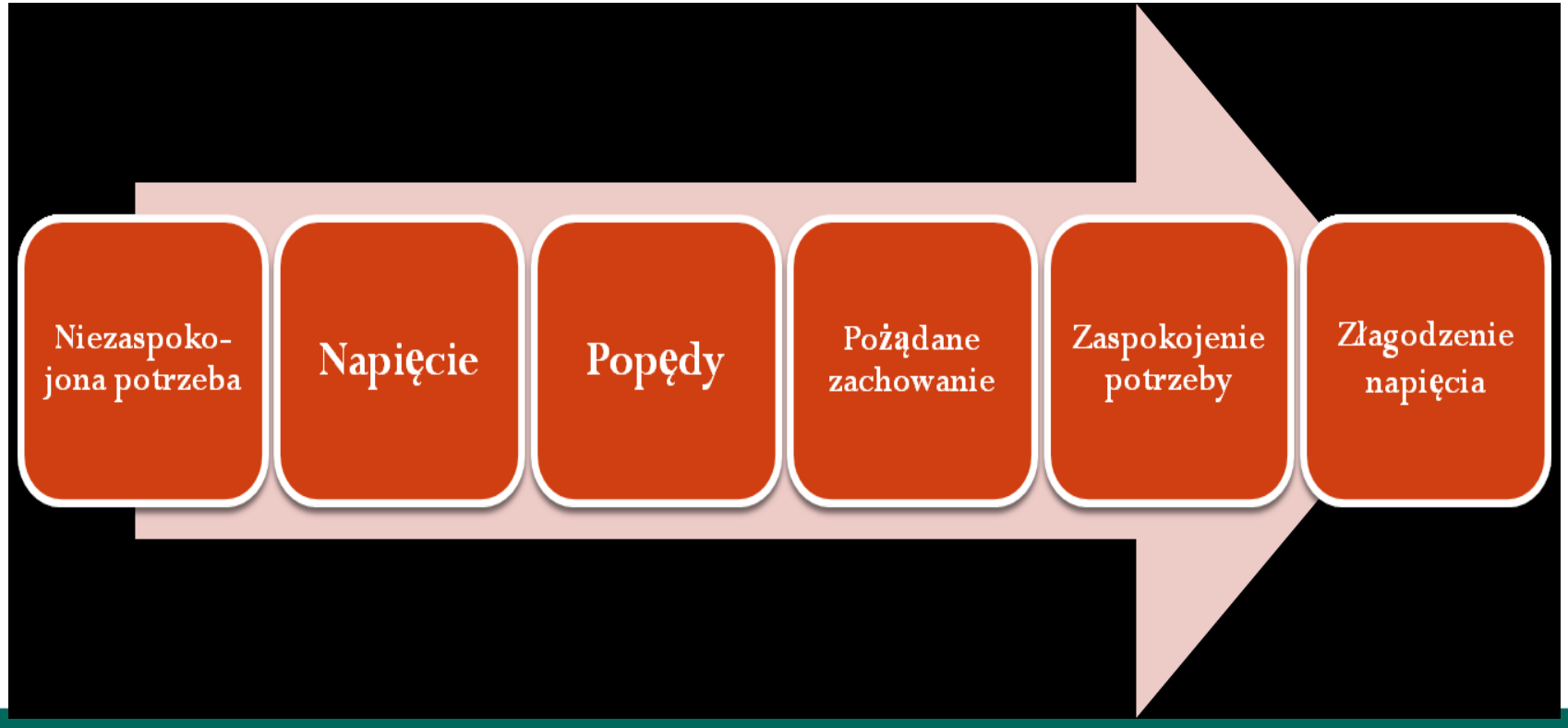
Motywacja – to wszelkie mechanizmy odpowiadające za uruchomienie, ukierunkowanie, podtrzymanie i zakończenie zachowań. Dotyczy zachowań prostych i złożonych, mechanizmów wewnętrznych i zewnętrznych, afektywnych i poznawczych.

Motywowanie jest procesem świadomego i celowego oddziaływania na motywy postępowania ludzi poprzez stworzenie im warunków i możliwości dla realizacji ich systemu wartości i oczekiwań dla osiągnięcia celu motywującego.

Rola motywacji w działaniu



Potrzeba – fizjologiczny lub psychologiczny brak



KONCEPCJE

- **BEHAWIORYZM** (wpływ środowiska, uczenie się zachowań, system nagród i kar)
- **PSYCHODYNAMICZNA** (determinizm zachowań, energia psychiczna źródłem zachowania, wrodzone instynkty (popędy),nieświadomość zachowań)
- **POZNAWCZA** (duże znaczenie przetwarzania informacji, rola schematów poznawczych)
- **HUMANISTYCZNA** (samorealizacja, autonomia, samoświadomość)

TEORIE MOTYWACJI

- TEORIA MODYFIKACJI ZACHOWAŃ (Skinner)
- TEORIE POTRZEB (Maslow, Herzberg, McClelland)
- TEORIA SPOŁECZNEGO UCZENIA SIĘ (Bandura)
- TEORIA MOTYWACJI WEWNĘTRZNEJ (Deci)
- TEORIA OCZEKIWAŃ (Vroom)
- TEORIA SŁUSZNOŚCI (Adams)

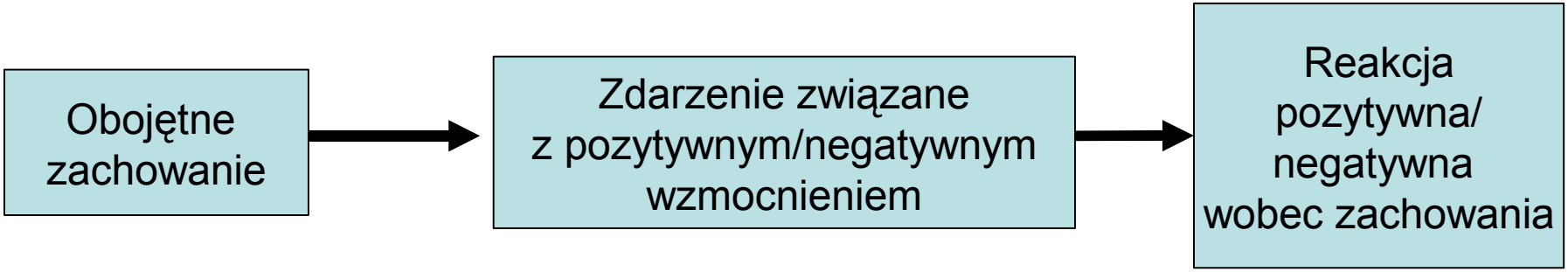
Warunkowanie klasyczne

Pojawienie się przedmiotu (ekspozycja) przed lub w towarzystwie dowolnej nagrody (czyli pozytywnego wzmocnienia lub braku negatywnego wzmocnienia) prowadzi do pozytywnej postawy wobec tego przedmiotu.

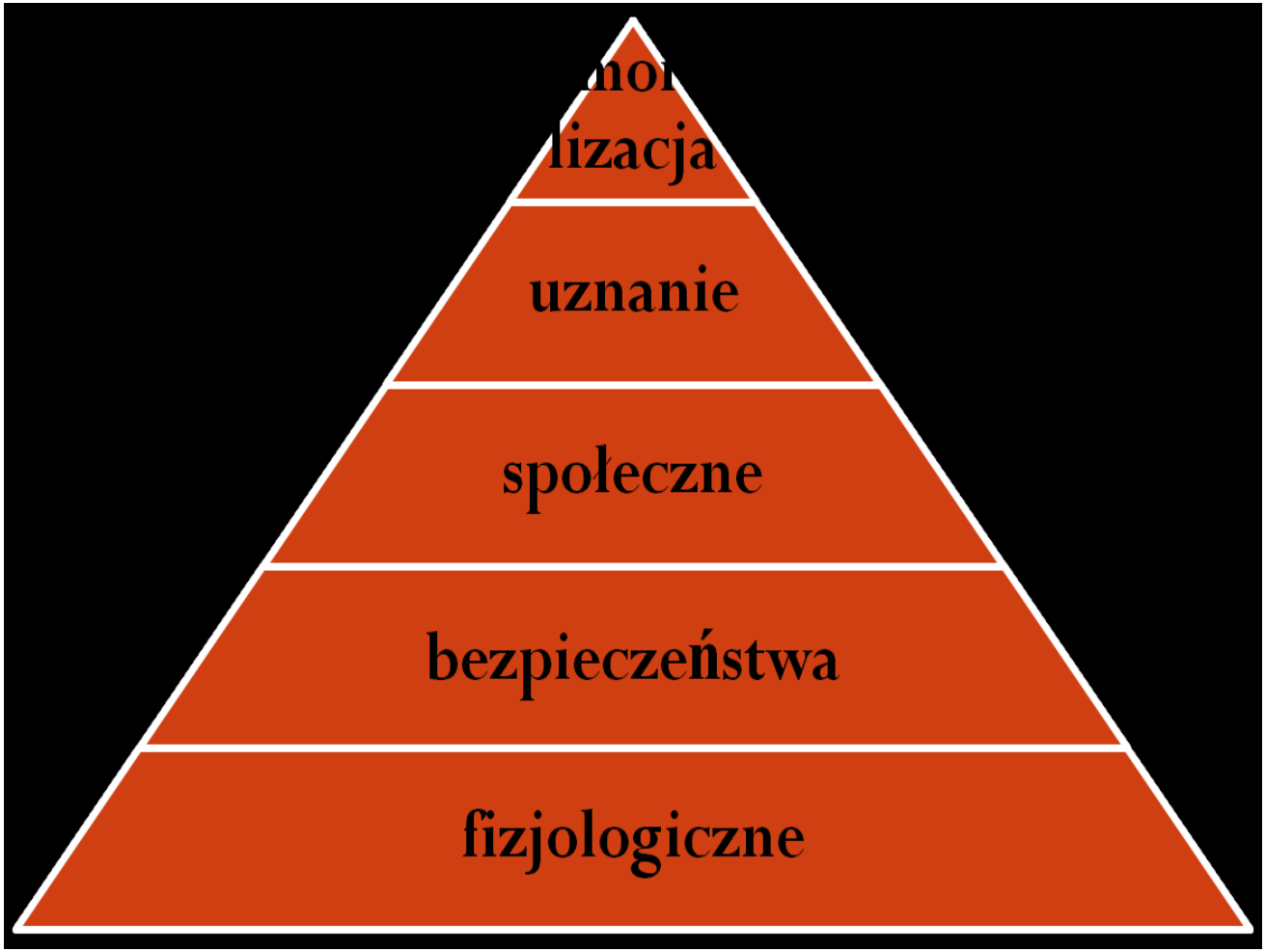
Przedmiot obojętny → Przedmiot związany z pozytywnym/negatywnym wzmocnieniem → Reakcja pozytywna/ negatywna

Warunkowanie sprawcze (instrumentalne)

Uczenie się znaczenia pierwotnie obojętnej reakcji dzięki temu, że po niej i zwykle z jej powodu pojawiają się pozytywne (lub negatywne) dla jednostki zdarzenia.



Teoria Maslowa



Dwuczynnikowa teoria Herzberga

Czynniki higieny	Czynniki motywacyjne
•Warunki pracy •Stosunki międzyludzkie •Wynagrodzenie •Bezpieczeństwo •Styl kierowania •Pozycja zawodowa	•Zaspokojenie potrzeby uznania •Treść pracy •Osiągnięcia •Awans •Rozwój •Odpowiedzialność

Teoria oczekiwań

W teorii oczekiwań motywacja zależy od dwóch czynników:

- od tego jak silnie czegoś pragniemy
- od oczekiwanego prawdopodobieństwa zaspokojenia tego pragnienia

Opiera się na czterech przesłankach:

- zakłada się, że o zachowaniu decyduje pewna kombinacja sił tkwiących w jednostce i otoczeniu
- przyjmuje się założenie, że ludzie podejmują decyzje o swoim zachowaniu w organizacjach
- zakłada się, że różni ludzie mają różnego rodzaju potrzeby pragnienia i cele
- zakłada się, że ludzie dokonują wyboru z pośród alternatywnych rozwiązań na podstawie oceny umożliwiającej osiągnięcie pożądanych rezultatów

Czym jest motywacja wewnętrzna?

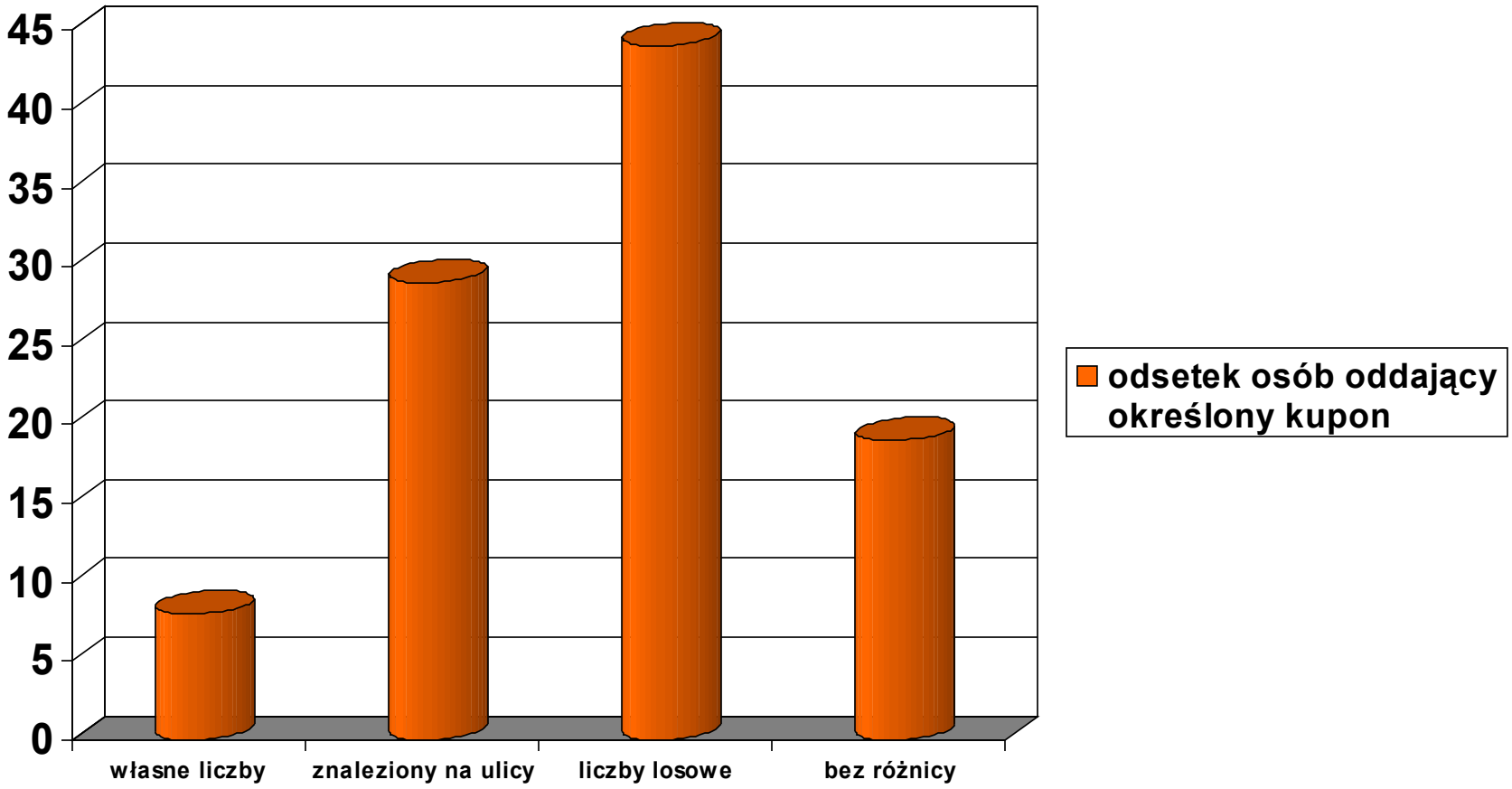
- Ryan i Deci określili jako *wrodzoną skłonność do szukania nowości i wyzwań, rozwijania i doskonalenia własnych zdolności, eksplorowania i uczenia się*[1]

[1] R. M. Ryan, E. L. Deci, *Self-determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development and Well-being*, "American Psychologist" 2000, Vol. 50, p. 70.

Ujęcia teoretyczne motywacji wewnętrznej

- **Jung** (1929?) – indywidualcja
- **McCalelland, Atkinson, Clark i Lowell** (1953) – motywacja osiągnięć
- **White** (1959) – motywacja kompetencyjna
- **Rogers** (1961) – motyw wzrostu
- **DeCharms** (1968) – przyczynowość osobista
- **Berlyne** (1969) – ciekawość dyspozycyjna i sytuacyjna
- **Bandura** (1977) – potrzeba własnej skuteczności
- **Burger i Cooper** (1979) – pragnienie zdobywania kontroli
- **Kofta** (1989) – orientacja podmiotowa
- **Csikszentmihalyi** (1990) – „flow”
- **Nakamura i Csikszentmihalyi** (2003) - witalne zaangażowanie

Potrzeba kontroli (dane eksperymentalne)



Motywacja osiągnięć

Motywacja osiągnięć to tendencja do osiągania i przekraczania standardów doskonałości, związana z odczuwaniem pozytywnych emocji w sytuacjach zadaniowych podlegających zewnętrznym ocenom i spostrzeganych jako wyzwanie

T(s) = P(s) x W(s)

Gdzie:

T(s) – tendencja do osiągania sukcesu

P(s) – prawdopodobieństwo osiągnięcia sukcesu

W(s) – wartość gratyfikacyjna

Tendencja do osiągania sukcesu jako funkcja trudności zadań

Zadanie	Prawdopodobieństwo sukcesu	Wartość gratyfikacyjna	Tendencja do osiągania sukcesu
Łatwe	0,7	0,3	0,21
Średnie	0,5	0,5	0,25
Trudne	0,3	0,7	0,21

Wpływ nagród i kar na motywację wewnętrzną

- Nagrody sterujące (w przeciwieństwie do informacyjnych – pochwała) mogą przyczyniać się do spadku motywacji (Deci i Ryan, 1985)
- Brak wpływu nagród na motywację (Eisenberger i Armeli, 1997)
- Kary ze strony przełożonego obniżają motywację (Richer i Vallerand, 1995)
- Ściśle określony termin obniża motywację (Amabile, Dejong i Lepper, 1976)
- Kontrola obniża motywację (Pittman i inni, 1980)
- Rywalizacja obniża motywację (Vallerand i inni, 1986)

POTRZEBA
ZWIĄZEK PRZYCZYNOWO-SKUTKOWY
AKCEPTACJA ZADAŃ
PODSTAWOWY MODEL MOTYWACJI
OCZEKIWANIE SKUTECZNOŚCI
WZMOCNIENIE
OCZEKIWANY REZULTAT

Zespoły w organizacji

Grupy

Definicje:

Dwie osoby lub więcej osób miedzy którymi dłużej niż przez parę chwil zachodzi interakcja, które wzajemnie na siebie oddziałują oraz spostrzegają siebie w kategorii „my”

Myers, 2003

Grupa składa się z co najmniej dwóch osób oddziałujących na siebie nawzajem. Zbiorowisko jednostek nabiera cech grupy w pełnym znaczeniu tego słowa, gdy jego członkowie są współzależni, łączy ich wspólna tożsamość i struktura organizacyjna

Kenrick i in., 2003

Grupy

Grupa niespołeczna - Grupa w której dwie osoby lub więcej osób znajduje się w tym samym miejscu, w tym samym czasie, lecz nie współdziała ze sobą (np. widzowie)

Grupa społeczna - Grupa, w której dwie lub więcej osób współdziała ze sobą oraz współzależy od siebie w tym sensie, że w zaspokajaniu potrzeb i osiąganiu celów musi na sobie polegać

Aronson i in., 1997

Zespół a grupa:

	GRUPA	ZESPÓŁ
Cel istnienia	więzi interpersonalne	zadanie
Struktura	słabo wyodrębniony	wyraźnie wyodrębniony, istnieje podział ról, zadań, istnieje lider
Działanie	brak ukierunkowania na realizację wspólnego celu	każdy członek zespołu aktywnie przyczynia się do wykonania zadania
Zróżnicowanie funkcjonalne	brak	kompetencje członków zespołu
Rodzaj związku	brak, raczej przypadkowe, wspólne zdarzenie	zobowiązanie, obustronne zależności, wspólna odpowiedzialność
Specyfika motywowania	więzi interpersonalne	np. gratyfikacja materialna

Właściwości zespołu

- wzajemny wpływ
- interakcje
- wzajemna zależność
- wspólny cel
- struktura
- normy
- poczucie przynależności do grupy

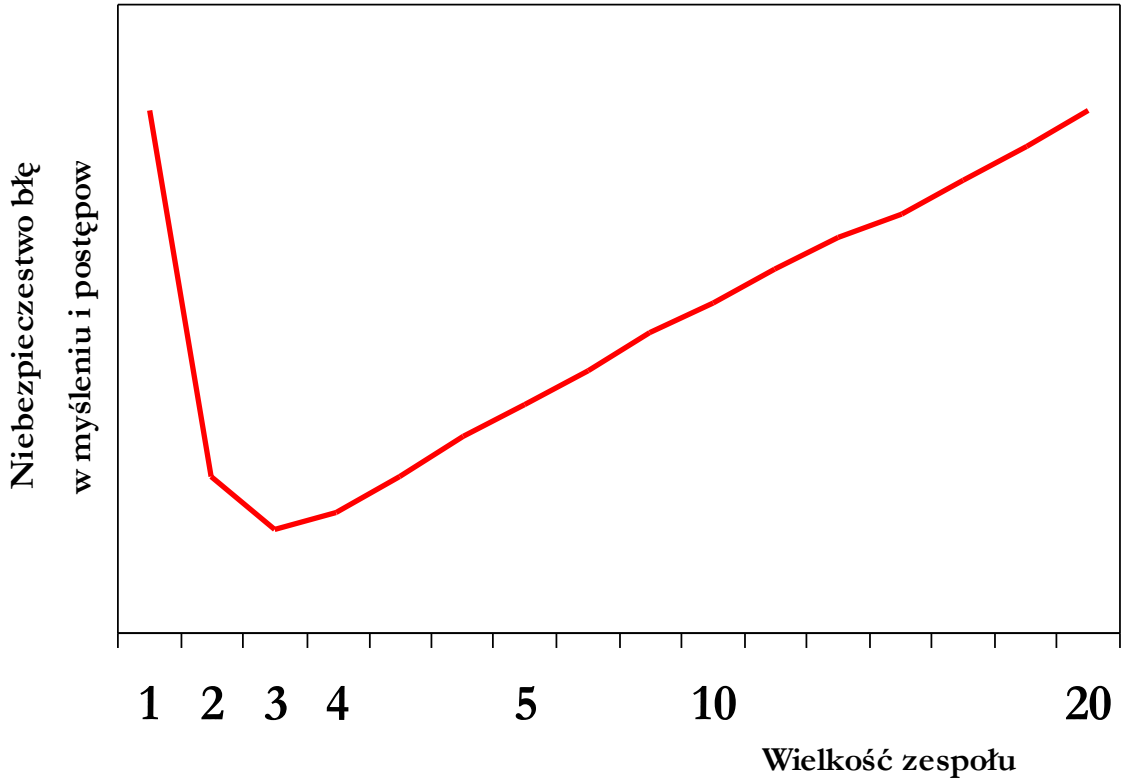
CZYNNIKI WPŁYWAJĄCE NA EFEKTYWNOŚĆ ZESPOŁU:

- **Czynniki strukturalne** (wielkość, skład, cechy osobowości, hierarchia, komunikacja)
- **Czynniki środowiskowe** (funkcja zespołu w organizacji, relacje)
- **Czynniki zadaniowe** (rodzaj zadania, trudność)
- **Czynniki interwencyjne** (styl kierowania, motywacja, spójność, stopień zaangażowania)
- **Czynniki wspomagające** (produktywność)

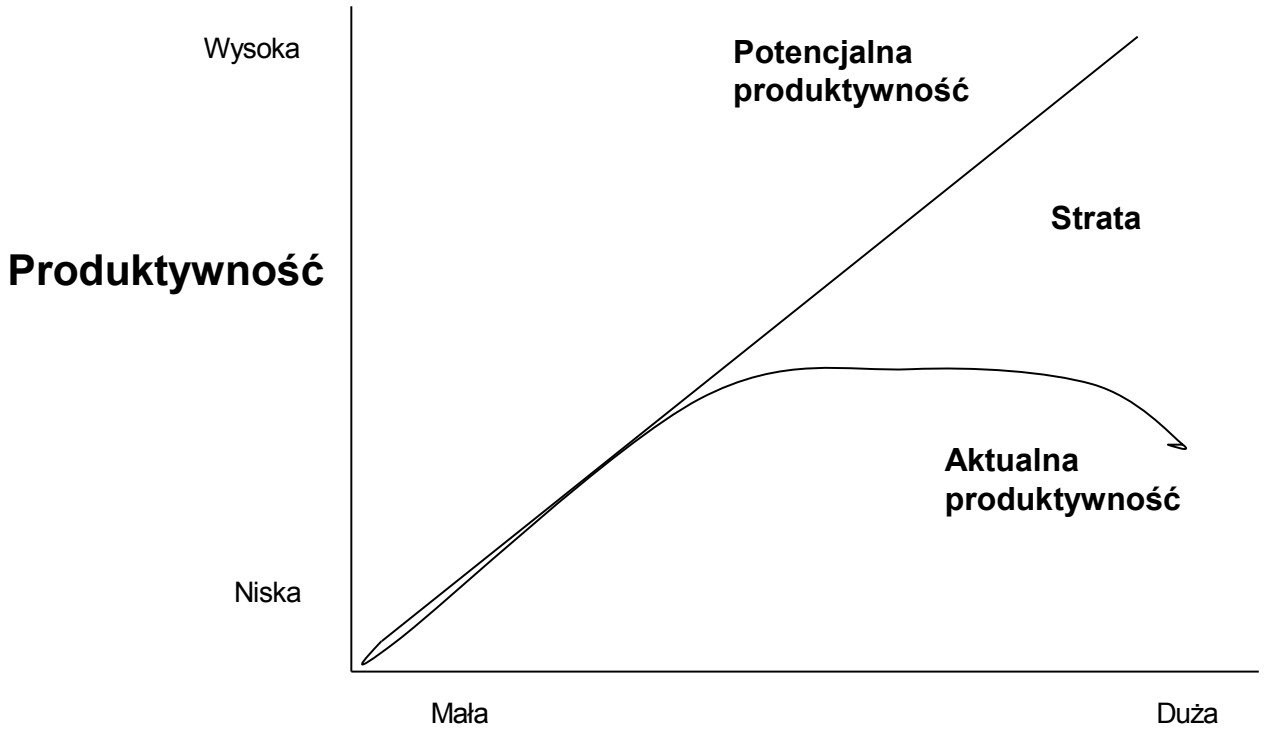
Jak liczny powinien być zespół?

- **Zadania addytywne** (każdy robi to samo) – bardzo duża liczba ludzi, np. fabryka.
- **Zadania dysjunktywne** (sukces zależy od najlepszego przedstawiciela) – duża liczba ludzi, np. działy reklamy, PR, naukowcy.
- **Zadania koniunktywne** (efektywność zależy od najsłabszego członka zespołu) – mała liczba ludzi, np. zespół lekarski, muzyczny, alpiniści.

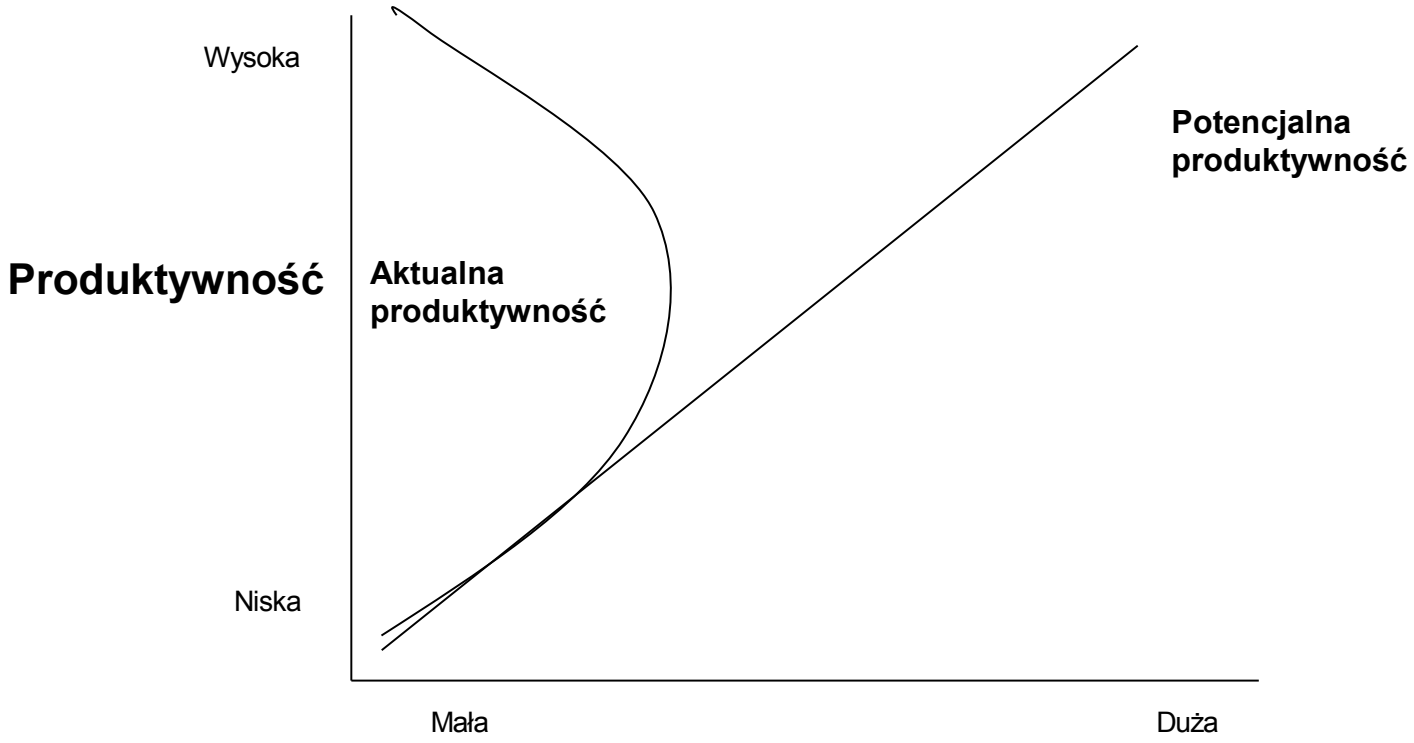
Wielkość zespołu a prawdopodobieństwo błędu



Wielkość zespołu a produktywność



Wielkość zespołu a produktywność - synergia



CZYNNIKI WPŁYWAJĄCE NA EFEKTYWNOŚĆ ZESPOŁU:

- **Czynniki strukturalne** (wielkość, skład, cechy osobowości, hierarchia, komunikacja)
- **Czynniki środowiskowe** (funkcja zespołu w organizacji, relacje)
- **Czynniki zadaniowe** (rodzaj zadania, trudność)
- **Czynniki interwencyjne** (styl kierowania, motywacja, spójność, stopień zaangażowania)
- **Czynniki wspomagające** (produktywność)

Kto powinien należeć do zespołu??

Klasyfikując czynności na podstawie umiejętności potrzebnych do ich wykonania oraz klasyfikując pracowników wg. kryterium cech osobowości badacze (Hogan, i inni, 1989) określili jacy ludzie nadają się do wykonywania różnych zadań:

- Ostrożni i ulegli powinni sprawdzać się w wykonywaniu czynności konwencjonalnych i rutynowych – np. księgowość, a słabo wypadać w czynnościach kreatywnych
- O dużych kompetencjach społecznych powinien dobrze wykonywać czynności związane z uczeniem innych (coach, trener), ale źle w konwencjonalnych.

Różnorodność a skuteczność zespołu

Zalety:

- W zadaniach dysjunktywnych różnorodność jest pożądana (Laughlin, 1980).
- Różnorodne zespoły kierownicze są bardziej innowacyjne (Wiersema, Bantel, 1992).
- Różnorodność kulturowa i rasowa okazuje się pożądana w problemach, wymagających wielu punktów widzenia (Pelled, 1996).

Wady:

- Różnorodne zespoły mają większą fluktuacje kadr (Cohen, Bailey, 1997).
- W różnorodnych zespołach jest gorsza i bardziej sformalizowana komunikacja (Zenger, Lawrence, 1989).
- Koszty różnorodności kulturowej i rasowej często przewyższają korzyści (Maznevski, 1994). Efektywność takich zespołów wymaga dużo więcej czasu niż zespołów jednorodnych (Kumar, Michaelson, 1993).

FAZY ROZWOJU ZESPOŁU:

1. Faza I – formowanie zespołu (*forming*)

2. Faza II – kryzys zespołu (*storming*)

3. Faza III – faza stabilizacji (*norming*)

4. Faza IV – faza działania (*performing*)

Faza istnienia zespołu	Rola i zadanie lidera	Wspierające działania grupy	Źródła zakłóceń
Faza I	Dostarczanie informacji, zapewnienie warunków, wyjaśnienie celu, ustalenie kompetencji, dbałość o atmosferę	Tworzenie podgrup, zapewnienie możliwości wyrażenia oczekiwań, wyzwolenie motywacji, ufności, otwartości	Dystansowanie, mechanizmy obronne, silne eksponowanie swej osoby, postawa pasywności
Faza II	Okazanie akceptacji dla odmiennych potrzeb i zainteresowań, jasne przedstawienie negatywnych procesów	Możliwość udzielania informacji zwrotnej, ewentualna zmiana i uzupełnienie zasad postępowania	Niewyrażone, nierozwiązane konflikty, powstanie „klik”
Faza III	Stopniowe wycofanie z kształtowania procesu i zajęcie roli moderatora, wzmocnienie fachowych kompetencji zespołu	Rozwijanie zaufania, pozytywny feedback, wspieranie nieformalnych kontaktów	Rezygnacja z poczucia odpowiedzialności „inni wszystkim się zajmą”, podgrupy
Faza IV	Obserwowanie procesu, towarzyszenie pracy, doradztwo, delegowanie zadań, moderowanie	Konstruktywna współpraca nad projektem	Przecenianie siebie, lekceważenie osiągnięć innych, problemy, gdy zadania

PROCESY GRUPOWE:

- **FACYLITACJA SPOŁECZNA** – efekt wzrostu wykonania zadań wywołany obecnością innych (zadania proste, dobrze wyuczone).
- **PRÓŻNIACTWO SPOŁECZNE** – nieświadoma tendencja do zwalniania tempa pracy, gdy zadanie wykonuje się w grupie, bez względu na to, czy jest ono interesujące.
- **NONKONFORMIZM** (neuroekonomia) – brak zmiany postaw, przekonań i zachowań w odniesieniu do norm (wzrost aktywności jądra migdałowatego) .
- **KONFORMIZM** – dostosowanie się do opinii innych (funkcjonalne zmiany w części potyliczno-ciemieniowej mózgu).
- **POLARYZACJA GRUPOWA** – tendencja do podejmowania po dyskusji w grupie decyzji bardziej skrajnych nie te, które każdy z członków podjąłby sam.
- **ROPROSZENIE ODPOWIEDZIALNOŚCI** – mechanizm, który powoduje, że ludzie nie podejmują działania, gdyż nie czują się za nie odpowiedzialni.

Facylitacja społeczna

Znaczenie pierwotne: osiąganie lepszych rezultatów w prostych lub dobrze wyuczonych zdaniach, w sytuacji gdy obecne są inne osoby

Znaczenie współczesne: wzmocnienie reakcji dominującej (czyli prawdopodobnej, mającej przewagę) spowodowane obecnością innych

Myers, 2003

Wzmocnienie reakcji dominującej: Pod wpływem obecności innych:

- zadanie łatwe jest wykonywane lepiej
- zadanie trudne jest wykonywane gorzej

Dlaczego obecność innych zmienia poziom wykonania zadania?

- Obecność innych skutkuje zwiększonym stanem czujności i gotowości (zwiększenie pobudzenia np. karaluchy w labiryncie)
- Obecność innych rozprasza nasza uwagę, przeżywamy konflikt (zwiększenie pobudzenia np. podobne efekt w przypadku dystraktorów – błysk światła)
- Obecność innych skutkuje lekiem przed ocena naszego zachowania przez obserwatorów (zwiększenie pobudzenia np. efekt mniejszy jeśli publiczność składa się z ludzi, na których opinii nam nie zależy)

Próżniactwo społeczne

Skłonność ludzi do wkładania mniejszego wysiłku w wykonywanie zadań, w których wspólny cel jest efektem zbiorowego wysiłku, niż wówczas, gdy są oceniani indywidualnie

Myers, 2003

Choroba próżniactwa społecznego

Fabryka pikli w Nowej Anglii miała kłopoty, pomimo zatrudnienia nowych „pracowników taśmowych”. „Pakowacze” ci jednak, zaczęli sobie poczynać beztrosko. Zamiast pakować jedynie pikle odpowiedniej wielkości, wkładali do słoików zbyt krótki. Te zaś brzydko wyglądały, więc inspektorzy kontroli jakości musieli odrzucać słoik za słoikiem. Wydajność pracy działu pakowania pikli była doprawdy marna.

1. Dlaczego???
2. Co byś zrobił???

Dlatego, że w miarę zwiększania się liczebności grupy:

- spada wydajność każdego pojedynczego pracownika (Ingham, Levinger, Graves, Peckham, 1974)
- następuje przerzucanie pracy na innych (Kerr, Bruun, 1983)
- nie można zidentyfikować kto pracuje lepiej, a kto gorzej (Williams, Harkins, Latane, 1981)

Co ciekawe:

- skłonność do próżniactwa społeczeństw indywidualistycznych (np. USA) jest dużo większa niż kolektywistycznych (np. Japonia) (Karau, Williams, 1993)

Zrobić należy:

- zidentyfikować wkład pracy każdego pracownika (Kerr, Bruun, 1981)
- określić stojące przed nimi zadanie jako wyzwanie i zadbać aby utożsamili się z tym wyzwaniem (Sheppard, 1993)
- każdy z pracowników powinien wykonywać nieco inną pracę niż jego współpracownicy (Sheppard, 1993).

Deindywiduacja

Utrata normalnej kontroli nad zachowaniem, co prowadzi do wzrostu impulsywności i patologiczności czynów

Aronson, i in., 1997

Wspólnie robimy to, czego w pojedynkę byśmy się nie dopuścili

Dlaczego występuje:

- utrata samoświadomości i koncentracji na normach moralnych
- zmniejszenie odpowiedzialności i leku przed oceną społeczną

Kiedy występuje:

- niemożność identyfikacji (np. mundur, działanie anonimowe),
- liczna grupa (także: zatłoczenie w miastach)

BŁĘDY POPEŁNIONE PRZE ZESPÓŁ W CZASIE ROZWIĄZYWANIA PROBLEMÓW:

- iluzja wszechmocy
- brak rozważania wszystkich możliwych rozwiązań
- brak powtórnej analizy rozwiązań
- odrzucanie pomysłów mniejszości
- brak korzystania z usług ekspertów
- tendencyjność myślenia
- efekt ojcowski
- efekt pierwszeństwa

Co wpływa na złe decyzje?

Właściwości grupy
- Dyrektywny przywódca
- Silna spójność interpersonalna
- Izolacja od wpływów zewnętrznych
- Brak procedur podejmowania decyzji

↓

Pragnienie osiągnięcia porozumienie i utrzymania spójności grupy

↓

Stan psychiczny członków grupy
- Nacisk innych na dostosowanie się do poglądów lidera
- Odczuwana potrzeba autocencurowania opozycyjnych poglądów
- Potrzeba bronienia lidera
- Odczucie, że wszyscy powinni się zgadać ze sobą
- Iluzja własnej słuszności

→

Wadliwe procesy dyskusji
- Niekompletny przegląd celów
- Brak analizy rozwiązań alternatywnych
- Brak wystarczających informacji
- Skłonność do interpretowania informacji potwierdzających podjętą decyzję
- Brak analizy przyjętego rozwiązania
- Brak powtórnej analizy rozwiązań odrzuconych
- Brak planu alternatywnego w razie niepowodzenia przyjętego rozwiązania

↑

Zwiększone prawdopodobieństwo podjęcia złej decyzji

PROBLEM	PRZYCZYNY	STRATEGIE
Konflikt ról	Konieczność wypełniania dwóch lub więcej ról w tej samej sytuacji, kiedy oczekiwania związane z poszczególnymi rolami są sprzeczne	Obniżyć ważność jednej z ról
Niezgodność roli	Pojawia się, gdy występują konkurujące oczekiwania wobec tej samej roli, np. przełożony ma inna wizję kierowania niż podległy mu pracownik	Dać pierwszeństwo oczekiwaniom ludzi najważniejszych, klasyfikując niżej oczekiwania pozostałych
Przeciążenie roli	Pojawia się, gdy pracownik ma zbyt wiele ról, by poradzić sobie w określonym czasie.	Obniżyć poziom ważności kilku ról, akceptując niższy poziom wyniku ze swej strony
Niedociążenie roli	Zachodzi, gdy jednostka otrzymuje rolę, która nie dorasta do jej koncepcji siebie.	Przejmij dodatkowo cudzą rolę poza własną. Wykorzystaj wyobraźnię, by rozwinąć rolę
Niejednoznaczność roli	Powstaje, gdy w umyśle członków zespołu panuje niepewność, jak powinna wyglądać dana rola w konkretnej chwili	Poproś o wyjaśnienie kluczowych członków organizacji, mających znaczny udział w problemie

Kultura organizacji

Czym jest kultura??

- *Istotą wszelkiej definicji kultury jest bowiem to, że wybiera pewne aspekty całego pojęcia oznaczanego owym terminem i kładzie nacisk na nie kosztem innych aspektów. Nacisk ten, a w konsekwencji także wartość definicji, będą zależały od tego, jaki szczególny cel definiujący miał na uwadze. Istnieje wiele możliwości definiowania kultury, a każda jest użyteczna w powiązaniu z dociekaniami określonego rodzaju[1]*

- [1] R. Linton, *Kulturowe podstawy osobowości*, PWN, Warszawa 1975, s. 34.

Kultura	**System idei:** kultura i społeczna rzeczywistość są niezależne od siebie, ale przeplatają się	Kultura ulokowana jest w:	Umysł jako nośnik kultury	**Szkoła kognitywna**	Organizacyjny klimat	Tagiuri i Litwin; James i Jones; Schneider i Cooper
					Organizacyjne uczenie się	Honey i Mumford; Riding i Rayner
				Szkoła strukturalizmu		Mckenney i Keen
			Kultura jako produkt umysłu w postaci symboli i znaczeń	**Szkoła wzajemnej równowagi**		Ouchi i Jeager; Weick; Bernard
				Szkoła symbolizmu	Instytucjonalizm	Seleznick; Pettigrew; Handy
					Interakcjonizm symboliczny	Morgan; Kostera; Smircich; Greetz
	System socjokulturowy: kultura jest komponentem społecznego systemu, manifestującego się w zachowaniach i produktach tych zachowań.	Badanie systemu socjokulturowego może mieć charakter:	Synchroniczny	**Szkoła funkcjonalizmu**		Mayo; Likert; McCleland
				Szkoła funkcjonalistyczno-strukturalistyczna		Schein; Barrett; Parsons; Crozier
			Diachroniczny	**Szkoła etnopsychologiczna (konfiguracjonistyczna)**		Filley i House; Scott; Chandler
				Szkoła ekologiczno-materialistyczna		Hofstede; Pfeffer i Salancik; Sikorski

Kultura organizacyjna

- ***Kolektywne zaprogramowanie umysłu, które odróżnia członków jednej grupy lub kategorii ludzi od drugiej*** **[Hofstede, Hofstede 2005, s.17]**
- **Sposoby zaprogramowania:**
  - **Poziom uniwersalny zaprogramowania umysłowego obejmuje potrzeby bezpieczeństwa, społeczne, uznania i samorealizacji i jest identyczny dla wszystkich ludzi**
  - **Poziom kolektywny zaprogramowania jest wspólny dla grup społecznych: narodów, mieszkańców konkretnego regionu, przedstawicieli określonej profesji, czy organizacji; jest on wyuczony, nabyty i przekazywany przez „starych" „nowym" uczestnikom organizacji**
  - **Poziom indywidualny zaprogramowania jest charakterystyczny dla jednostki i obejmuje jej osobowość; jest unikatowy, bo nie ma dwóch identycznych osób i w pewnym stopniu jest warunkowany genetycznie**

Istota kultury organizacyjnej

- ***Wzór podzielanych podstawowych założeń, wyuczonych przez grupę w toku rozwiązywania problemów jej zewnętrznej adaptacji i wewnętrznej integracji, działających wystarczająco dobrze, aby uważano je za wartościowe, a przeto wpajane nowym członkom jako właściwy sposób postrzegania, myślenia i odczuwania w odniesieniu do tych problemów[1].***

- **[1] E.H. Schein, *Organizational Culture…*, op. cit. p. 12.**

Kultura organizacyjna

- Ma charakter społeczny, pojawia się zawsze tam, gdzie ludzie organizują się, planują i działają
- Zakłada wspólną dla wszystkich uczestników interpretację rzeczywistości
- Dotyczy wspólnego myślenia, odczuwania i reagowania, który wynika z podzielanych wartości i postaw
- Przejawia się w wyartykułowanych wartościach, konkretnych zachowaniach, a także w symbolach, mitach i rytuałach organizacyjnych
- Wyznacza układ stosunków interpersonalnych
- Czyni działalność organizatorską jednolitą i spójną
- Jest przekazywana w procesie uczenia się.

Składniki kultury

Poziomy	Schein	Sikorski	Ott	Dyer
Pierwszy	Założenia podstawowe	wzory myślenia (założenia, wartości, normy)	podstawowe założenia	założenia kulturowe
Drugi	podzielane wartości	wzory zachowań	wierzenia i wartości	wartości
Trzeci	artefakty	symbole	wzory zachowań	perspektywy kulturowe

Podstawowe założenie kultury organizacyjnej

- **Stosunek do otoczenia** **(jak postrzegane jest otoczenie organizacji: zagrażające, przyjazne, wyzywające ? Decyzja o wyborze strategii jest silnie determinowana sposobem pojmowania otoczenia)**

- **Natura rzeczywistości -pojmowanie prawdy** **(te założenia dają odpowiedź na pytanie co stanowi podwalinę organizacji, co stanowi o istocie prawdy i fałszu w organizacji. Czy jest to tradycja, czy są to autorytety, którym się ufa ? Czy kierować się wiedzą, czy zająć stanowisko pragmatyczne i uzależnić podjęcie decyzji od wyników próby: spróbujemy i zobaczymy, co z tego wynika**

Podstawowe założenie kultury organizacyjnej

- **Natura człowieka** (są to założenia dotyczące *implicite* ogólnych cech ludzkiego charakteru, czy ludzie: są dobrzy czy źli, czy tendencyjnie stronią od pracy, czy chętnie przejmują odpowiedzialność, czy są zdolni do rozwijania się)
- **Ludzka aktywność** (antycypacja czy kunktacja, aktywność czy odczekanie i przystosowywanie ? pracować trzeba ciężko, czy luz ? stosunek do obecności w pracy)
- **Stosunki międzyludzkie** (według jakich kryteriów uporządkowane być powinny stosunki między pracownikami – wieku, kompetencji, hierarchii, czy w pracy dopuszczalne są emocje, czy sprawy prywatne to tabu, gdzie jest granica między sferą prywatną a firmową ? współzawodnictwo czy kooperacja ? Czy prymat indywidualizmu nad zespołowością, czy odwrotnie ?)

Przejawy kultury organizacyjnej

- **Symbolika** - wyraz i środek ustalania znaczeń; symbole architektoniczne, symbole fizyczne, symbole statusu
- **Sposoby komunikowania się**; język, formuły lingwistyczne, sposób przyjmowania interesantów, sposób odnoszenie się ludzi do siebie nawzajem
- **Rytuały** jako sposoby przekazywania treści; witanie się, procedury przyjmowania, organizowane dnia pracy, obchodzenie uroczystości firmowych i osobistych, spędzanie przerw w pracy, spędzanie wolnych dni,
- **Wartości** czyli przedmioty, stany rzeczy, sytuacje, które ludzie cenią i starają się je osiągać
- **Mity**, czyli opowieści, anegdoty, które utrwaliły się mocno, podkreślają to, co w danej kulturze jest akceptowalne, uprawnione, a także to, czego nie można tolerować
- **Tabu**, to sprawy, o których nie wypada mówić, działania których wykonanie nie jest możliwe, np. wysokość wynagrodzenie, kryteria polityki awansów, szczegóły prywatności

Funkcje kultury organizacyjnej (?)

1. **Integracyjna**

- wypracowanie wspólnego języka i kategorii pojęciowych
- określenie granic autonomii grupy oraz kryteria włączania bądź wykluczania z niej członków
- określenie władzy i statusu członków
- ustalenie zasad relacji interpersonalnych
- określenie kryteriów rozdzielnia nagród i kar
- „wyjaśnienie niewyjaśnionego” – czyli ustalenie wspólnej ideologii tłumaczącej rzeczywistość

2. **Poznawczo-informacyjna**
3. **Adaptacyjna**
4. **Motywacyjna**

KULTURY SILNE I SŁABE

Kryteria siły i słabości kultury

- **Wyrazistość** – wyróżnianie kultury według wyrazistości wzorców orientacji i wartości, które przekazują. Silne kultury wyrażają w sposób jasny to co w organizacji jest pożądane a co nie, emitują silne impulsy stymulujące działania
- **Stopień upowszechniania** – dotyczy skali, w jakiej pracownicy podzielają kulturę; z silną kultura mamy do czynienia wtedy, gdy zachowania większości pracowników kierowane są przez wzorce orientacji i systemy wartości, przedsiębiorstwa o wyraźnych subkulturach nie mogą mieć z założenia silnej wspólnej kultury
- **Głębokość zakorzeniania** – wyraża się stopniem, w jakim kulturowe wzorce zostały przyswojone przez uczestników organizacji i stały się elementem składowym codziennego działania

ODDZIAŁYWANIE KULTUR PRZEDSIĘBIORSTWA

EFEKTY POZYTYWNE SILNYCH KULTUR PRZEDSIĘBIORSTWA

- **Ukierunkowanie działań przez redukcję złożoności**
- **Sprawna sieć komunikacyjna**
- **Szybkie przetwarzanie informacji i podejmowanie decyzji**
- **Przyspieszone wdrażanie planów i projektów**
- **Małe nakłady na kontrolę**
- **Silna motywacja na lojalność**
- **Stabilność i niezawodność**

ODDZIAŁYWANIE KULTUR PRZEDSIĘBIORSTWA

EFEKTY NEGATYWNE SILNYCH KULTUR PRZEDSIĘBIORSTWA

- Tendencja do zamykania się w sobie
- Blokowanie nowych orientacji
- Bariery we wdrożeniach
- Utrwalanie się tradycyjnych wzorców sukcesu
- Kolektywna postawa uniku
- Kulturowe myślenie
- Brak elastyczności

MODELE O JEDNEJ ZMIENNEJ		MODELE MACIERZY BIPOLARNYCH		MODELE O WIELU ZMIENNYCH	
Fukuyama	wysoki stopień zaufania – niski stopień zaufania	**Deal i Kennedy**	indywidualistów hazardzistów zrównoważona rutyniarzy	**Hofstede**	mały dystans władzy – duży dystans władzy kolektywizm – indywidualizm kobiecość – męskość duże unikanie niepewności – małe unikanie niepewności
Hall	wysoki kontekst – niski kontekst	**Inglehart**	materializm – post-materializm tradycyjność – racjonalność/świeckość	**Trompenaars Hampden - Turner**	uniwersalizm – partykularyzm analiza – synteza indywidualizm – kolektywizm wewnątrzsterowności – zewnątrzsterowność sekwencyjność – synchroniczność osiąganie statusu – przypisywanie statusu równość – hierarchia
Kostera	introwertyczna – ekstrawertyczna	**Cameron i Quinn**	klanu adhokracji hierarchii rynku	**Gesteland**	protransakcyjne – propartnerskie nieceremonialne – ceremonialne monochromiczne – polichromiczne ekspresyjne – powściągliwe

Typologia kultury organizacyjnej Gerta Hofstede

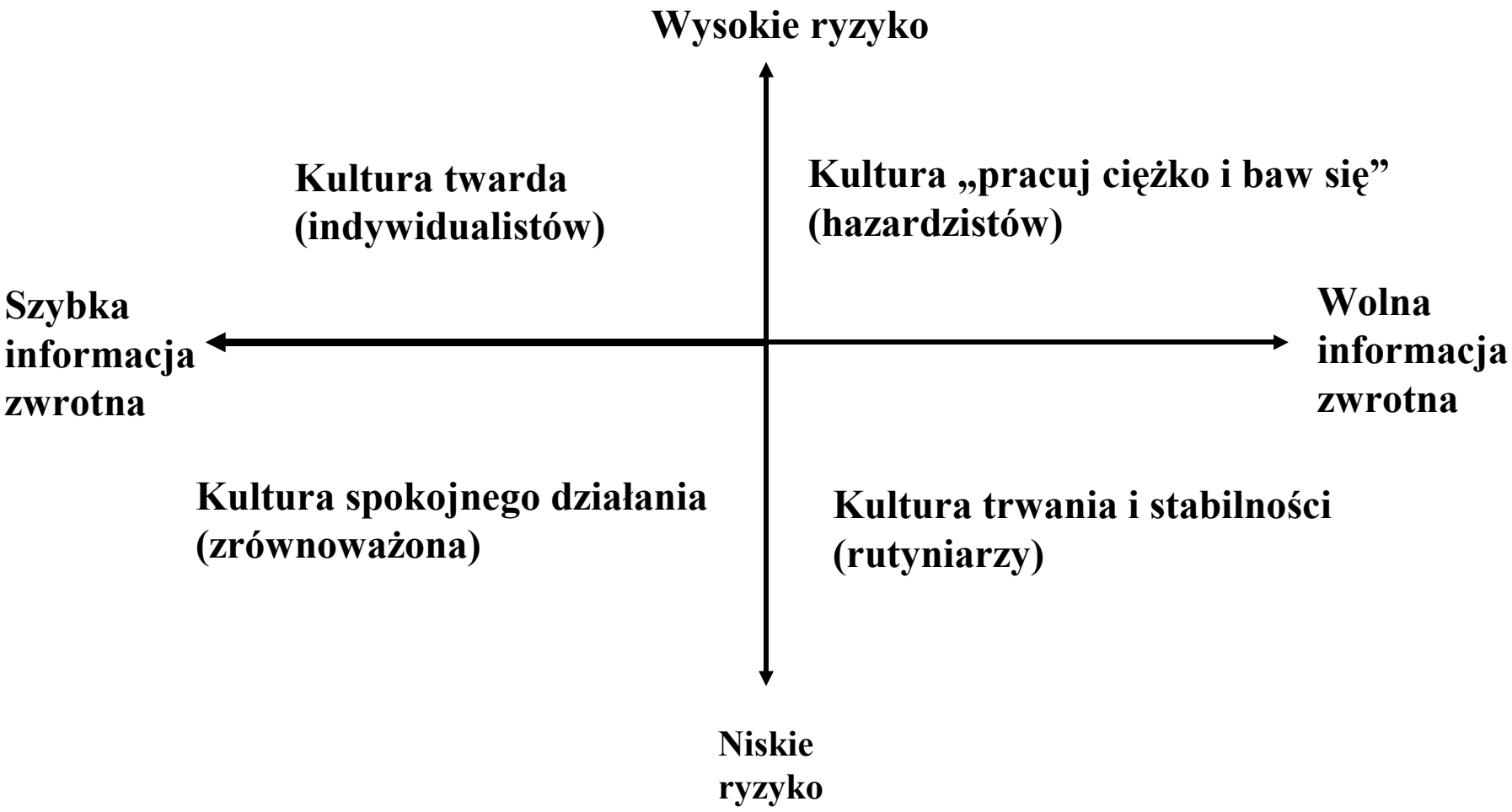
Wymiary identyfikacji różnic międzykulturowych

- ***dystans między przełożonym a podwładnym*** **- odnosi się do zakresu, w jakim pracownicy postrzegają formalną hierarchię organizacyjną oraz związane z nią różnice społecznych i organizacyjnych statusów, jako nieodłączny aspekt dobrze zorganizowanej i sprawnie działającej organizacji**
- ***unikanie niepewności*** **- odnosi się do stopnia, w jakim pracownicy są skłonni zaakceptować sytuację niepewności, zmiany oraz możliwości działania mimo braku formalnych procedur**
- ***indywidualizm i kolektywizm*** **- odnosi się do zakresu, w jakim pracownicy są skłonni zaakceptować dominację wspólnych interesów nad jednostkowymi; do stopnia w jakim identyfikacja grupowa dominuje nad indywidualną (lub odwrotnie)**
- ***Męskość i kobiecość*** **- odnosi się do wartości, które wpływają na motywację jednostek, tj. wartości „ekonomicznych" (np. zarobki, awans, osiągnięcia indywidualne), „wartości społecznych" (np. dobra atmosfera pracy, wzajemne zaufanie i pomoc)**

Model kultury przedsiębiorstwa

Podstawowe orientacje	Orientacja na rywalizację	Orientacja na kooperację
Orientacja na strukturę	A •Duży dystans między przełożonym a podwładnym •Niski konfucjański dynamizm •Męskość •Indywidualizm	B • Umiarkowanie duży dystans między przełożonym a podwładnym •Niski konfucjański dynamizm • Kobiecość •Kolektywizm
Orientacja na ludzi	C •Umiarkowanie mały dystans między przełożonym a podwładnym •Umiarkowany konfucjański dynamizm •Męskość •Indywidualizm	D •Mały dystans między przełożonym i podwładnym •Wysoki dynamizm konfucjański •Kobiecość •Kolektywizm

Cztery typy kultur Dael`a i Kennedy`ego



Model wartości konkurujących Camerona Quinna

<table>
<tr><td></td><td colspan="2">Elastyczność i swoboda działania</td><td></td></tr>
<tr><td rowspan="2">Orientacja na sprawy wewnętrzne i integracja</td><td>Organizacja o orientacji na klan</td><td>Organizacja o orientacji adhokratycznej</td><td rowspan="2">Orientacja na pozycję w otoczeniu</td></tr>
<tr><td>Organizacja hierarchiczna</td><td>Organizacja o orientacji rynkowej</td></tr>
<tr><td></td><td colspan="2">Stabilność i kontrola</td><td></td></tr>
</table>

Model wartości konkurujących Camerona Quinna

Kultura klanu	Kultura adhokracji
Przyjazne środowisko pracy, w którym ludzie z przyjemnością ze sobą współpracują; firma przypomina wielką rodzinę. Szefowie i przełożeni pełnią role doradców, mentorów. Organizacja trwa dzięki lojalności i przywiązaniu pracowników. Wysoki stopień zaangażowania wszystkich. Duże morale, a miarą sukcesu jest rozwój zasobów ludzkich i troska o pracowników. Wysoko ceniona jest praca zespołowa, uczestnictwo i konsensus	W firmie dominuje dynamika, przedsiębiorczość i kreatywność. Ludzie nie boją się ryzyka, a kierownicy wyróżniają się kreatywnością i innowacyjnością. Wysoka chęć do eksperymentowania i wprowadzania nowości. Ważne jest wieść prym w swej dziedzinie. Nastawienia na wzrost, podejmowanie wyzwań i pozyskiwanie nowych zasobów. Sukces to oferowanie unikatowych produktów i zajęcie pozycji lidera. Zachęcanie do swobody zachowań organizacyjnych.
Kultura hierarchii	**Kultura rynku**
Wysoce sformalizowane miejsce pracy ze ścisłą hierarchią. Dominacja świata procedur. Kierownicy są nastawieni na koordynacje i organizowanie; oczekują wysokiej efektywności. Najważniejsza jest sprawność działania. Spójność gwarantowana jest przez formalne reguły działania. Miarą sukcesu jest pewność działania	W firmie liczą się głównie wyniki, a ludzie są bardzo ambitni i nastawieni na osiąganie celów. Przywódca jest nadzorcą nastawionym na konkurencyjność i produkcję. Jest bezwzględny i wymagający. Spójność zapewnia ekspansywność i chęć zwyciężania. Głównym przedmiotem troski są reputacja i sukces. W dłuższej perspektywie liczy się konkurencyjność i osiąganie wymiernych celów. Miarą sukcesu jest udział w rynku i jego penetracja. Ważne są konkurencyjne ceny i przewodzenie na rynku. Styl zarządzania to promowanie ostrej rywalizacji

Zmiana kultury organizacyjnej

Zmiana kultury organizacyjnej wyraża się w jej przejściu ze stanu dotychczasowego do stanu oczekiwanego, jednoznacznie odmiennego. Oznacza to, iż owa modyfikacja dotyczy istotnych elementów kultury organizacyjnej i ma charakter:

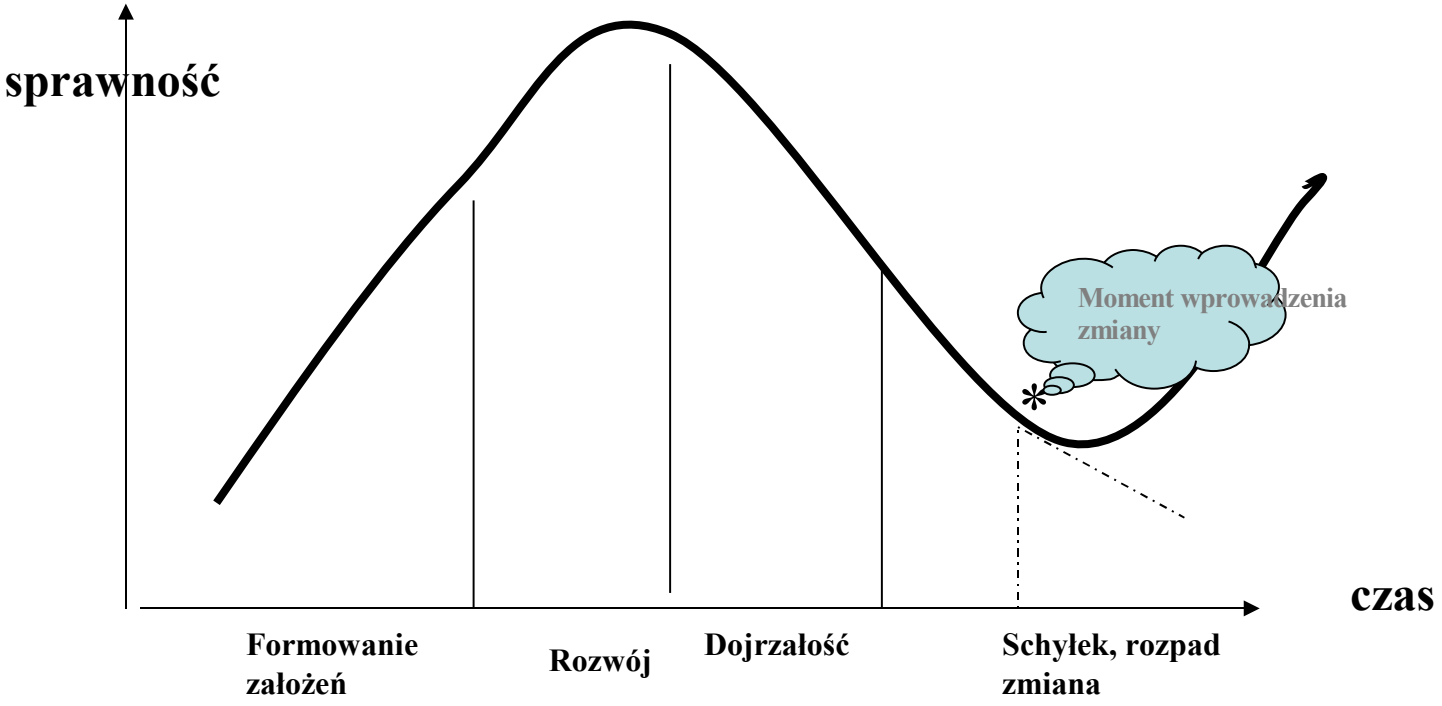
- **Celowy oraz intencjonalny**
- **Empirycznie sprawdzalny oraz trwały**

Zmiana kultury organizacyjnej

Typologia zmian kultury organizacyjnej

- **Kryterium antycypacji zmian kulturowych**
  - **Zmiany reaktywne (antycypacyjne)**
  - **Zmiany proaktywne (wyprzedzające)**
- **W odniesieniu do kultury organizacyjnej oznacza to:**
  - **Zmiany sferze kontaktów z otoczeniem**
  - **Zmiany w obszarze działań wewnętrznych**
  - **Zmiany w sferze kultury jednostek**

Zmiana kultury organizacyjnej



Zmiana kultury w organizacjach

Dotychczasowe wzory działań prowadzą do kryzysu

↓

Niepewność sytuacyjna. Dotychczasowe wartości tracą na wiarygodności i są krytykowane

↓

Pojawia się kultura pozorna albo kierownictwo próbuje stworzyć nowe wzory

↓

Stara i nowa kultura popadają w konflikt

↓

Próba opanowania konfliktu. Jeśli nowym orientacjom uda się opanować konflikt są akceptowane

↓

Nowa kultura rozwija się wraz z nowymi normami

Procedura zmian w kulturze

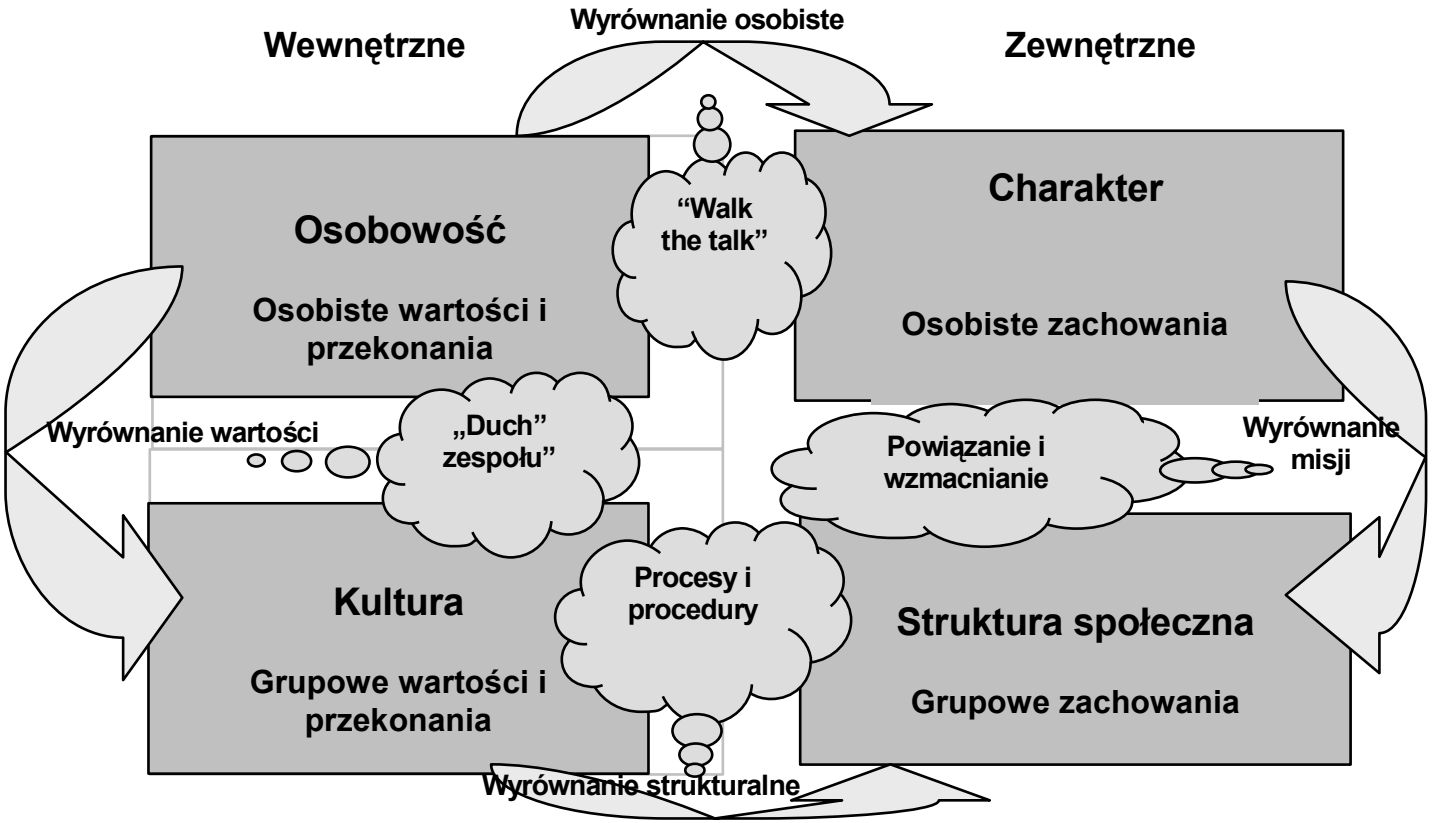
Zmieniając kulturę należy przestrzegać określonych reguł

- Nie kontynuować zatrudnienia osób, które odmawiają zmiany swego zachowania i akceptacji nowej kultury
- Nie spodziewać się, że ludzie zmienią się sami z siebie – trzeba im to umożliwić
- Nie oczekiwać, że zmiany w kulturze zajmą kilka tygodni lub miesięcy, jest to program na lata
- Nie zapowiadać zmian w kulturze, jako takich które poddawane są regułom decyzyjnym
- Działania zmieniające kulturę muszą być ciągłe, systematyczne i ewolucyjne; zmiana radykalna w przypadku kultury silnej przynosi skutki odwrotne od zamierzonych

Przedsięwzięcia w kierowaniu zmianą kultury

- **Uzewnętrznienie, ujawnienie obowiązujących norm – sporządzana jest przez uczestników organizacji (grupy) lista norm, które obecnie wytyczają ich zachowania i postawy**
- **Wytyczanie nowych kierunków – dyskusja o tym, dokąd zmierza firma i jaki rodzaj zachowań jest konieczny, by dalej się rozwijać**
- **Ustalanie nowych norm – ustalenie list nowych norm koniecznych do osiągnięcia celów**
- **Ustalenie luk w kulturze – różnice między normami obowiązującymi i pożądanymi; im większe są te różnice, tym większe prawdopodobieństwo, że obecne normy powstrzymują działania**
- **Eliminowanie luk kulturowych – osiągnięcie porozumienia co do tego, że nowe normy zastąpią stare i że zmiany będą kontrolowane; sesje grupowe konfrontują sytuacje konfliktowe i negocjują nowe układy**

Proces zmian kultury

- Sporządzenie za pomocą narzędzi diagnostycznych inwentarza kulturowego firmy (mapa kultury firmy)
- Ocenianie kultury i określanie potrzeby zmiany. Diagnoza może wykazać, że wzory kultury wymagają zmiany
- Oszacowanie ryzyka kulturowego; wdrożenie nowych wzorów może być trudne, należy więc ocenić ryzyko błędu i potencjalne negatywne konsekwencje towarzyszące zmianie
- „Odmrożenie„ istniejących wzorów kulturowych. Procesowi temu towarzyszy wiele napięć: destabilizacja dotychczasowych wzorów wymaga angażowania lidera zmiany
- Budowanie poparcia ze strony elity kulturowej firmy - ważna jest identyfikacja tej elity i motywowanie wsparcia z tej strony
- Dokonywanie selekcji strategii interwencyjnych; strategia zmian wymaga nowych wzmocnień i nagradzania, a często także nowej struktury organizacyjnej
- Stały monitoring i ocena

Model Barretta